

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK KURULUŞLARINA ENTEGRE RAPORLAMA UYGULAMA ÖNERİSİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Bihter EFEER

İSTANBUL, 2021

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK KURULUŞLARINA ENTEGRE RAPORLAMA UYGULAMA ÖNERİSİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Bihter EFEER

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Can Tansel KAYA

İSTANBUL, 2021

TEZ ONAYI FORMU

Kurum : Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Program : Sağlık Yönetimi

Tez Başlığı : Sağlık Kuruluşlarına Entegre Raporlama Uygulama Önerisi

Tez Sahibi : Bihter EFEER

Sınav Tarihi : 22.01.2021

Bu çalışma jürimiz tarafından kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı-Soyadı (Kurumu)
Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Batuhan Güvemli
Tez danışmanı:	Doç. Dr. Can Tansel Kaya
Üye:	Dr. Öğretim Üyesi Pınar KILIÇ AKSU
Üye:	
Üye:	

ONAY

Bu tez Yeditepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun 28/01/2021 tarih ve 2021/01-62 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Bayram YILMAZ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tarih

22/01/2021

İmza

Adı Soyadı

Bihter EFEER

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda tüm süreç boyunca zorluk olarak tanımladığım her konuyu kolaylaştıran, dağ gibi görünen problemleri kum tanesine dönüştüren sevgili hocam ve danışmanım Doç. Dr. Can Tansel KAYA'ya, tezli yüksek lisansa devam edebilmem için desteğiyle yolumu açan ve her daim sorularımızı büyük bir incelikle cevaplayan Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı Dr. Öğretim Üyesi Pınar KILIÇ AKSU'ya, idari süreçlerle ilgili güleryüzle ve anlayışla her an yardımcı olan Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sekreteri Hasan KOÇ'a, ilgilerini ve desteklerini hep hissettiğim, bana güç veren annem Sultan ALTUNİŞİK'a, kız kardeşim Zekiye KUŞGÖZ'e, teyzem Gülseren ÖZEN'e ve sevgili dostum Eda İNCİ'ye tüm kalbimle teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÖZET.....	xi
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	2
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi	2
2.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	4
2.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı.....	5
2.1.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları	6
2.1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	7
2.2. Raporlama Türleri.....	9
2.2.1. Kurumsal Raporlama.....	9
2.2.2. Finansal Raporlama	11
2.2.3. Yönetim Raporları	11
2.2.4. Uyum Raporları	12
2.2.5. Yönetim, Risk ve Uyum Raporları	13
2.2.6. Çevre Raporlaması	13
2.2.7. Sürdürülebilirlik Raporlaması	13
2.3. Entegre Raporlamanın Tanımı.....	15
2.3.1. Entegre Raporlamanın Amacı	16
2.3.2. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkış Süreci.....	18
2.3.3. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlama Türleriyle Karşılaştırılması	19
2.3.4. Entegre Raporun Avantajları	19
2.3.5. Entegre Raporun Dezavantajları ve Kısıtları.....	21
2.3.6. Raporlama Organizasyonu Açısından Zorluklar	22
2.3.7. Yatırımcılar Açısından Zorluklar	23
2.3.8. Entegre Raporlamaya Duyulan Gereklik	23
2.3.9. Entegre Raporlama Çerçevesi	25

2.4.	Dünyada Entegre Raporlama.....	37
2.5.	Entegre Raporlamayı Düzenleyici Kuruluşlar.....	37
2.6.	Türkiye’de Entegre Raporlama	38
2.7.	Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Yapılan Raporlamalar.....	39
3.	GEREÇ VE YÖNTEM.....	42
4.	BULGULAR	43
4.1.	XYZ Hastanesi 2019 Yılı Entegre Raporu Hakkında	43
4.2.	XYZ Hastanesi Hakkında	43
4.3.	Biz Kimiz.....	44
4.4.	Liderlik	44
4.5.	Ne Yaparız?	44
4.6.	Değer Yaratma.....	46
4.6.1.	Değer Yaratma Süreci	46
4.6.2.	İş Modeli.....	47
4.6.3.	Sermaye Öğelerinin Belirlenmesi.....	47
4.6.4.	Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi.....	48
4.6.5.	Değer Yaratma Süreci	49
4.7.	Stratejik Cevap Verme Yöntemlerinin Tespiti	50
4.8.	Hastane Paydaşları ve Paydaşların Verimlilikleri için Stratejik Yaklaşımların Belirlenmesi	50
4.8.1.	Kusursuz müşteri deneyimi	51
4.8.2.	Ülkeye kalıcı taahhüt	52
4.8.3.	Güçlü finansal performans.....	53
4.8.4.	Teknoloji ve inovasyon öncülüğü.....	54
4.8.5.	Mutlu ve üretken çalışanlar	55
4.8.6.	Etik ve şeffaf hastanecilik.....	57
4.8.7.	Toplum için Pozitif Değer	58
4.9.	Risk ve Fırsat Yönetimi Faaliyetlerinin Belirlenmesi	58
4.9.1.	Anahtar Risk ve Fırsatlar	59
4.10.	Önemli Konuların Belirlenmesi.....	59
4.11.	Stratejik Yanıt Verme	63
4.12.	Mevcut Raporlanan Senenin Değerlendirilmesi	65
4.13.	Uzun Vadede Hedef Belirlenen Senenin Değerlendirilmesi	65
5.	TARTIŞMA VE SONUÇ	66

6.	KAYNAKÇA	67
7.	EKLER	74



TABLÖLAR LİSTESİ

Table 2.1. Entegre Raporlamaya Duyulan Gereksinimi Yaratın Eğilimler	36
Table 2.2. Entegre Rapor Çerçevesinin Bölümleri	40
Table 2.3: Entegre Raporlama Sermaye Öğeleri	43



KISALTMALAR LİSTESİ

BDDK	Bankacılık ve Denetleme Kurumudur
ERTA	Entegre Raporlama Türkiye Ağı
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
IIRC	International Integrated Reporting Committee (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
IIRCF	International Integrated Reporting Framework (Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi)
SKD	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

ABSTRACT

Efeer, B. (2021). Implementing Integrated Reporting For Healthcare Organizations. Yeditepe University, Institute of Health Science, Department of Health Management MSc thesis, İstanbul.

In the current climate of reporting, financial reporting alone is not sufficient to display the holistic representation of businesses anylonger. Over the years, non-financial aspects of business operations have been incorporated within the scope of integrated reporting so that, both the financial and non-financial activities have been presented under integrated repor. Exclusively, the thesis has focused on the health sector. Findings of the thesis will act as guide for any health establishment that considers implementing integrated reporting.

Key Words: Integrated Reporting, Corporate Governance, Healt Care Sector, Hospitals

ÖZET

Efeer, B. (2021). Sağlık Kuruluşlarına Entegre Raporlama Uygulama Önerisi. Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD., Master Tezi. İstanbul.

Günümüzde finansal raporlama tek başına kurumlarla ilgili bir bütünü ortaya koyamamaktadır. Geçen yıllar içinde finansal olmayan faaliyetler de entegre raporlama çatısı altında yerini almış olup, kurumların finansal olan ve finansal olmayan tüm faaliyetleri entegre raporlama ile açıklanmaktadır. Tezin özgün değeri ağırlıklı olarak özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz entegre raporlamayı bir hastane bünyesine taşıyarak bu kapsamlı raporu farklı bir sektör olan sağlık sektörüne de taşımaktadır. Uygulamalarını ağırlıklı olarak özel sektörde gördüğümüz entegre raporlama; tezin çıktılarının ışığında hastanelerde de uygulanır hale getirmek.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, Kurumsal Yönetim, Sağlık Sektörü, Hastaneler

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Çalışmanın içeriğinde entegre raporlama ve kurumsal yönetim kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Bütüncül bir bakış açısıyla işletmeleri değerlendirmeye olanak sunan entegre raporlama için tek bir şablon yoktur. Bu bağlamda sağlık sektöründe entegre rapor hazırlamaya olanak sağlayacak önemli bilgileri içeren bu çalışma, ülkemizdeki hastanelere bir örnek sunmayı hedeflemiştir.

Raporda yer alan bilgiler entegre rapor kılavuz ve içerik ilkeleriyle uyumlaştırılmış ve bir örnek ortaya çıkarılmıştır. İşletmeler çalışmalarını kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yollarını açıklarken entegre raporlama kullanırlar. Entegre raporlama finansal raporlamaya paralel ve bağımsız olarak, finansal olmayan bilgi ve verilere de odaklanır. Bu durum ekolojik, toplumsal, yönetim ve finansal faktörlerle ilgili uzun vadeli yatırımlar için bir motivasyon yaratır. Entegre raporlama sürecinin bir parçası haline gelen işletmeler, değer yaratma süreci dahilinde tüm operasyonlarını ve etkilerini değerlendirip raporlamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu tüm kaynaklar finansal, beşeri, entelektüel, sosyal, üretilmiş ve doğal sermaye olmak üzere altı farklı sermaye kategorisi altında değerlendirilir. Her bir sermaye kategorisi için özel olarak, girdiler ve bunların çıktıları arasındaki ilişki incelenir ve bu ilişkinin şirketin iş modeli ile etkileşimi rapor edilir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetime ihtiyaç, kurumsal yapı içinde yer alan katılımcılar (paydaşlar) arasındaki yüksek potansiyelli çıkar çatışmalarından doğmuştur. Bahse konu bu çıkar çatışması genel olarak vekalet problemi olarak ele alınır. Birbirinden ayrılan mülkiyet ve sahiplik ile beraber asil-vekil ilişkisi ve asil-vekil ilişkisinin sonucu olarak da asil-vekil problemi meydana çıkmıştır. İşletme sahipleri ile onlar tarafından işletmelerine tahsis edilmiş olan varlıkların yönetilmesinden ortaya çıkan çıkar ayrılığı yönetimden sorumlu yöneticilerden kaynaklanmıştır. Çıkarları çatışan yöneticiler ile hissedarlar kendi çıkarlarını ön planda tutmak ve işletmenin faaliyetleri ile ilgili eksik veya hatalı bilgi verme eğilimi göstermektedirler. Başka bir ifade ile yöneticiler, kasti olarak hatalı ya da hileli bilgiler doğrultusunda hazırlanan kurumsal raporlar sunmakta, kendileri ile işletme sahipleri arasında asimetrik bilgi akışı olmaktadır. Asimetrik bilgi akışı kurumsal başarısızlığa dolayısıyla da düzenli krizlere neden olabilmektedir.

Düzenli krizlerin ve bunun yol açtığı kurumsal başarısızlığın önlenmesi, hissedarların ve mevcut bütün paydaşların çıkarlarının korunması ve en yüksek seviyeye çıkarılması için işletmeler, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilmelidirler. Meydana gelen tüm bu olayların sonucunda, firmanın faaliyetlerinin mali boyutu yanında sosyal ve çevresel etkileşiminin de önemsenmesi ve dikkate alınması gerektiği görülmüş ve kurumsal yönetimin önemli ilkeleri arasında yer alan şeffaflık ve hesap verilebilirlik firma faaliyetlerinde daha da belirleyici ve önemli bir hale gelmiştir (1).

Becht, kurumsal yönetimin çok önemli hale gelmesini ve bunun nedenlerini yapmış olduğu çalışmada 5 başlıkta özetlemiştir:

1. Son 2 yılda dünyayı etkisi altına alan özelleştirme dalgası
2. Emeklilik fonunda yapılan reform ve özel tasarrufların giderek artması artması
3. 1980'leri kapsayan devralma dalgası
4. Serbestleşme ve sermaye piyasasının entegrasyonu
5. Gelişimleri devam eden ülkelerde kurumsal yönetime dikkat çeken 1998 Doğu Asya Krizi Claessens çalışmalarında kurumsal yönetimin çok önemli hale gelmesinin nedenlerini 5 madde altında toplamıştır:

1. Özelleştirmenin artması,
2. Teknoloji alanındaki gelişmeler ve liberalleşme gibi nedenler doğrultusunda sermaye tahsisinin karmaşık ve içinden çıkılması zor bir hale gelmesi,
3. Firmaların her geçen gün daha da büyümesi ve finansal araçların giderek artan rolü,
4. Serbestleşme ile kurumsal yönetimde yapılan yeni ancak tutarsız düzenlemelerin yapılması,
5. Uluslararası boyuttaki finansal yatırım ile birlikte finansman faaliyetlerinin giderek artması son yıllarda kurumsal yönetimine gösterilen önemin artması (2).

Kurumsal yönetimle ilgili olarak, Güney Afrika'da 1994 yılında King Raporu, İngiltere'de 1994-1995 yıllarında iç kontrol ve finansal raporlama konusunda Rutteman Raporu, yönetici ücretleri konusunda Greenbury Raporu, 1999 yılında OECD ilk uluslararası kriter olan kurumsal yönetim ilkelerini yayımlaması, 1998 yılında Combined Code, Fransa'da 1995 yılında Vienot Raporu, Hollanda'da 1996'da Peters Raporu yayımlanmıştır (3).

OECD dünyada kurumsal yönetime yönelik çok önemli katkıları olan bir organizasyondur. "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" ilk olarak 27-28 Nisan 1998'de bakanlar düzeyinde, ulusal hükümler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile kurumsal yönetim standartları ve kurallar dizisini beraber oluşturmak için OECD Konseyi Toplantısının çağrısına yanıt olmak üzere geliştirilmiştir.

1999 yılında kabul edilmiş olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2004 yılında revize edilmesine karar verilmiştir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda revize edilen bu ilkeler, 3 Kasım 2015'de "G2/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" başlığı ile yayınlamıştır. Yerel ve uluslararası finansal alanda yaşanan ve büyük yankı uyandıran olayların ve krizlerin altında yatan önemli etkenlerden biri eksik ve yetersiz kurumsal yönetim politikalarına sahip ülkelerin ve şirketlerin olduğu görüşüdür. Ülkelerin ve şirketlerin sergilediği bu tutum karşısında, kurumsal yönetim kavramının öneminin daha da artırmış olduğuna inanılmıştır (3).

Günümüzde Finlandiya, Kenya, Brezilya, Mısır, Kazakistan, Yemen gibi bir çok ülkenin kendilerine has düzenlemeleri ve kodları olduğu, yapılan araştırmalarda gözler önüne serilmiştir. Ülkelerin kurumsal yönetim kodlarının endeks haline getirilmesi Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü tarafından yapılmış ve ilgili bilgi

(http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php) internet sayfasında kullanıcıların kullanımına sunulmuştur (4).

Türkiye’de ise kurumsal yönetiminin gelişimi 2002’de Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından yapılan ve bu alanda ilk olan çalışma ile başlamıştır. 2002 yılında “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışma, TÜSİAD tarafından yayımlanmıştır. Bu çalışmada, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak uygulayabilecekleri, yönetim kurulunun oluşturulması, performans değerlendirmesi, yönetim kurulunun oluşturulması, görev ve sorumlulukları, performans değerlendirmesi, yönetim kuruluna bağlı komitelere ilişkin bilgiler bu çalışmada yer almıştır.

Halka açık işletmeler için hazırlanan ve uygulaması bireylerin isteğine bağlı olan Sermaye Piyasası Kurulu Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında yayınlandı. Aynı zamanda 2004’de Kurumsal Yönetim Uyum Raporları hazırlama zorunluluğun getirilmesi, 2007 yılında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nin oluşturulması SPK’nın kurumsal yönetim ile ilgili yapmış olduğu çalışmadır (5).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), ülkemizde bankaların kuruluşu ve faaliyetlerini düzenleyen Bankacılık ve Denetleme Kurumudur. Bu kurum Kurumsal yönetime ilişkin hükümlere 19.1.2005 tarih ve 025983 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu “Üçüncü Kısım Kurumsal Yönetim” başlığı altında Madde 2002-2004 arası yer verilmiştir.

Türkiye’de ki kurumsal yönetim uygulamalarına şekil veren bir diğer düzenleme de Türk Ticaret Kanunu (TTK)’dur. Şubat 2011 Tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak 01.07.2012’de yürürlüğe giren 6120 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun dördüncü kısmında anonim şirketlere ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir (2).

2.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim kavramının farklı birçok tanımı olmakla birlikte, işletmelerin ortaklarıyla ve toplumun her kesimiyle ilişkilerini düzenleyen sistemlerin bütün olarak değerlendirilmesi kurumsal yönetim olarak tanımlanabilir (6).

OECD’nin yaptığı tanıma göre ise kurumsal yönetim: “Bir işletmenin, pay sahiplerini ve toplumun çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde, finansal ve insan kaynaklarını kendi tarafına çekerek etkin ve verimli çalışmasını, bu sayede pay sahiplerinin uzun dönemde ekonomik kazanç sağlayarak istikrarlı kılmasını sağlayan

kanun, yönetmelik ve özel sektör uygulamalarından oluşan bir bileşimdir” şeklindedir (7).

Üstlendikleri sorumluluk ve görevleri yerine getirmekle yükümlü olan işletme yöneticileri bu yükümlerini yerine getirirken, işletme çevresinde yer alan işletme ilgilileri ile olan ilişkilerinin tamamı, kurumsal yönetim olarak tanımlanmaktadır (8).

Dar anlamda kurumsal yönetim kısaca, işletmeyi yönetenler ile işletme pay sahipleri arasındaki ilişkilerin hatlarını belirlemek olarak tanımlanırken, geniş anlamda ise işletmeyi yönetenler ile müşteriler, işletme çalışanları, kredi kuruluşları, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, pay sahipleri ve devlet arasındaki ilişkilerin ekonomi piyasasındaki kanun ve uygulamalarına yönelik belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir (8).

2.1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

Bushman’a göre kurumsal yönetimin iki tane önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin yöneticisi ve büyük ortaklarının, daha küçük hisse sahiplerine ve işletme yatırımcılarına doğru ve manipüle edilmemiş işletmenin gerçeği yansıtan piyasa bilgilerini vererek aldatılmalarına engel olmak; ikinci amaç ise işletme yöneticilerinin yönelimlerini bireysel hedef doğrultusundan ziyade işletmenin hedeflerini öncelikli kılarak bu doğrultuda yönelmeleri konusunda motive etmektir (9).

Kurumsal yönetimin birçok farklı amacı ve nedeni bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin en temel amacı, işletme ile direkt ya da dolaylı olarak ikili ilişki içerisinde bulunan bütün paydaşların haklarının gözetilerek korunmasıdır. Bu amaç ve nedenleri detaylandırarak madde başlıkları halinde aşağıda açıklanmıştır.

Yetki ve yaptırım güçleri olan işletme yöneticilerinin bu yetki ve yaptırım güçlerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanmasına engel olmak ve ortadan kaldırmak,

- İşletmedeki her pay sahibine eşit ve adaletli davranılması, yatırımcıların haklarının korunup güvence altına alınarak haklarının ihlal edilmesinin önüne geçilmesi,
- Şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin sağlanması adına işletme faaliyetleri ile ilgili gerekli bilgilerin kamuoyuna sunulması ile bu bağlamda borsada işlem görmekte olan işletmelerin yatırımcıları ve pay sahipleri açısından önem arz eden bilgilerin vaktinde ve tam olarak kamuoyuna açıklamaları,
- Pay sahipleri ve diğer paydaşlara karşı, işletme yöneticilerinin aldıkları kararlar çerçevesinde gerçekleştirdikleri eylemleri ile ilgili hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,

- Yetki ve görev açısından işletme yönetim kurulunun sınırlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi,
- Büyük hak sahiplerinin kendilerine göre azınlıkta olan payları gasp ederek el koymasının önlenmesi (10).

2.1.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetimin yararı sadece hissedar ve paydaşlar açısından değil ülkeler açısından da oldukça önemlidir. Kurumsal yönetimin işletmeler açısından katkısına baktığımızda, işletmelerin faaliyetlerini geliştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu fonlara daha düşük maliyetle ulaşabilmesi yani gelişim için ihtiyaç duyacağı sermayeyi günün koşulları doğrultusunda sınırlı kaynaklar içinde daha az maliyetli sermayeye sahip olabilmesi için kurumsal yönetimin katkısı oldukça yüksektir. Bu da yüksek kaliteli kurumsal yönetim vasıtası ile elde edilebilir. Meydana gelebilecek olan krizlerin daha kolay saf dışı bırakılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması, işletme finansman ve likiditenin artması ile sağlanabilmektedir. Daha basit ve rahat bir kurumsal yönetimin firmanın rekabet ederken avantaj üstünlüğü sağlayabilmesi için önemli olan bilgi birikimi ve yeteneklerin doğasına bağlı olarak, firmanın kendi sistemi içindeki koordinasyonu ve çalışanların motive edilmesinde önemli rol oynayabilir. Aynı zamanda firmaların strateji oluşturma süreçlerinde kurumsal yönetim önemli ve güçlü etkilere sahiptir (11).

Kurumsal yönetimin ülkeler açısından da katkıları söz konusudur. Baktığımız da bu katkı ülkenin itibarının yükselmesi, sermayenin ülke dışına çıkmasının önlenmesi, meydana gelen krizlerin minimum zararla atlatılması, mevcut kaynakların daha verimli bir biçimde dağıtılması, yüksek refah seviyesine ulaşılması ve bunun sürdürülmesi anlamına gelmektedir (12).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüzde yöneticiler tarafından mevcut olan varlıkların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılıp yönetilmesi, işletmeye ait finansal olan ve finansal olmayan bilgileri yanlışsız, açık ve anlaşılabilir bir şekilde kamuoyuna iletilmesi daha da önemli bir durum haline gelmiştir. İşletmenin en üst yönetimi, işletme yönetim kurulu, işletme iç yönetim kurulu, işletme denetim komitesi yetki ve görevleri ile işletme dışı bağımsız denetçi arasındaki ilişkinin şeffaf bir şekilde belirtilmesi, etkili bir yönetimin ve takip sisteminin kurulmasına bağlıdır (2).

Kurumsal yönetim yalnızca ilkesel bağlamli iyi bir yönetim anlayışı sağlamaz. Kurumsal yönetim aynı zamanda ülke ekonomisine de değerkatar. Etkin ve iyi bir yönetimle birlikte şirket finansman kaynağına daha kolay ulaşır ve düşük maliyetli finansman sağlayabilir. Daha kolay finansman sağlayan işletmelerin yatırım olanağını arttırmakla beraber, yeni iş alanları doğar bu da ülke için istihdamın artması ile beraber işsizlik verilerinin düşmesine direk katkı sağlar. Yatırım imkanı ne kadar fazla olursa üretim imkanları o kadar tetiklenip artar ki bu da istihdamın artmasında rol alır (13).

2.1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi gerek varlıklarını gerekse de kaynaklarını etkili ve yararlı bir şekilde değerlendirip kullanabilmesine bağlıdır. Bunların etkili bir şekilde kullanılması yalnızca işletmeyi değil aynı zamanda işletme hissedar ve paydaşlarının kar maksimize etmesine katkı sağlar. Kurumsal yönetim anlayışı işletme ile ilgili gerek iç gerekse dış çevre etkenlerinin yani tüm paydaşların çıkarlarının korunması nedeni ile her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Zaman içinde küreselleşmenin artması ile beraber uluslararası finansal piyasalardan ve uluslararası organizasyonlardan fon temin etme ve uluslararası alanda artan yatırım yapma imkânı uluslararası rekabet artışını da beraberinde getirmiştir. Büyümek ve varlıklarını sürdürebilmek adına işletmeler yönetim yapılarını kurumsal yönetim ilkelerine uygun oluşturma gayreti içine girmişlerdir. Kurumsal yönetim ilkeleri Türkiye de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) nezdinde yayınlanmaktadır. Bu ilkelerin yayınlanmasında OECD ilkeleri başta olmak üzere uluslararası platformda kabul görmüş, ilke ve kriterleri “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi doğrultusunda 2003 yılında ilk kez uygulamaya başlamıştır (14).

Kurumsal yönetim, King IV raporunda iyi performans, etik kültürü, etkili denetim ve meşruiyet amacı ile yönetim sonuçlarına ulaşılmasına yönelik işletme yönetim kurulu tarafından etik ve etkili liderlik uygulaması olarak tanımlanır (15).

Kurumsal yönetim ilkelerini adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak özetleyebiliriz. Bu ilkeleri açıklamak gerekirse;

2.1.4.1.Adillik

Adillik ilkesi “Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevleri” ve “Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Aracılar” olmak üzere OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde iki ana bölüm olarak ele alınmıştır.

Kurumsal yönetimin ana hatları, diğer pay sahiplerine göre azınlıkta kalan ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere bütün pay sahiplerinin haklarını gözetip korumalı, haklarının kullanımlarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerine karşı eşit bir tutum sergilenmesini sağlamalıdır. Pay sahibi olan herkes haklarının ihlal edilmesi durumu söz konusu olduğunda, kabul edilir bir telafi imkanına sahip olmalıdır (2)

Adillik ilkesi hak sahibi olan ister azınlık payına sahip olsun isterse yabancı yatırımcı olsun şirket yönetiminin hak sahibi olan herkese eşit davranmasını incelemektedir (16).

Adillik ilkesi, çıkar sahipleri arasındaki gerekli denge kurularak ve nesnel adalet kavramı ile sağlanmıştır. (17)

2.1.4.2.Sorumluluk

Kurumsal yönetim çerçevesi, çıkar sahiplerinin kanunlar veya serbest iradeleri doğrultusunda karşılıklı sözleşmeler ile tesis dilmiş haklarını tanımalı, hak sahipleri ve şirketler arsında maddi kaynak ve istihdam yaratılmasında etkili iş birliği ve ekonomik açıdan kuvvetli işletmelerin devamlılığı teşvik edilmelidir. Anonim şirket adına şirket yönetimi tarafından yapılan tüm işlemlerin esas sözleşmeye, ilgili mevzuatlara ve şirket içi düzenlemelere uygunluğun denetlenmesinde birinci derece sorumlu olan işletme yönetimidir. Bu sebeple, yönetim kurulu ve yöneticilerin sorumluluklarının açık ve doğru bir şekilde belirlenmesi ve buna göre bir işletme politikası geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda söz konusu kurumsal yönetimin, sorumluluk ilkesinin gerektirdiği şekilde işletmenin yöneticileri tarafından gerçekleştirilen tüm işlemlerin ilgili mevzuatlara ve düzenlemelere uygun olması gerekmektedir (2).

İşletme tüm hissedar ve hak sahipleri adına değer sağlarken toplumun değerleri doğrultusunda şekillenmiş olan kanun ve düzenlemelere uyumlu olacak şekilde faaliyet göstermelidir (16)

Bu ilke şirket faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasında, alınan kararların, gerçekleştirilen eylemlerin ilgili yönetmeliklere ve mevzuatlara, şirket ana sözleşmesine uygunluğu noktasında denetlenebilir olması gerekliliğini belirtir. Kurumsal yönetim ilkeleri, imzalanan sözleşmelerin ve uygulanan standartların minimum standartlar olduğu sorumlu şirketlerin gerçek manada sadece kanunlarla bağlı kalmayıp kanunların ötesine geçerek yükümlülüklerini yerine getirmesi gerektiği ifade edilmektedir (18).

2.1.4.3.Şeffaflık

Aktif ve etkili sermaye piyasalarının hayat bulabilmesi için, öncelikle küçük düzeydeki yatırımcıların şirketin işlemleri hakkında tatmin edici düzeyde bilgiye sahip olması ve şirket yöneticileri ve kendilerinden daha büyük olan yatırımcılar tarafından, yatırımların değerini etkileyerek değer kaybı yaratacak kararlar almalarının önlenmesi gerekmektedir. Bunun söz konusu olabilmesi için de bir çok ögeden oluşan yani kompleks hukuki ve kurumsal olan yapılar oluşturulmalıdır. Bunu elde etmek için yatırımcıların karar almaları aşamasında aldıkları kararlara etki edebilecek tüm bilgilerin eksiksiz, zamanında, yanlışsız ve güvenilir bir yapıda hisse sahiplerine sunulabilir olup ilgililerine ulaştırılması gerekmektedir (19).

2.1.4.4.Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetimin yönetim kurulu tarafından etkili denetlenmesini ve yönetim kurulunun gerek hissedarlara gerekse şirkete karşı hesap verme yükümlülüğüne haiz olmasını sağlamaktadır (16).

Kurumsal yönetim anlayışına göre yönetim kurulu sadece genel kurula hesap vermekle yükümlü olmayıp, yönetim kurulu aynı zamanda tüm paydaşlara da karşı sorumlu olup aldığı kararlar için hesap verebilmelidir (18).

2.2. Raporlama Türleri

2.2.1. Kurumsal Raporlama

Kurumsal raporlama, bir işletmeye dair finansal ile finansal olmayan tüm bilgilerin bütün hissedarlara sunulmasıdır. Kurumsal raporlama zaman içinde çeşitli süreçlerden geçerek bugünkü halini almıştır. Zaman içerisinde finansal bilgilerin toplanarak raporlanması gerekliliği, kurumsal raporlama sürecini başlatmıştır. 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte başlayan kurumsal raporlama süreci, sosyal sorumluluk raporlaması, kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması ve en son şekliyle entegre raporlama olarak devam etmiştir (20).

Raporlama, işletmeler için vazgeçilmez bir süreç olup işletmelerinde ayrılmaz bir parçasıdır. “Kurumsal Yönetim İlkeleri” Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yayınlamıştır. Bu ilkeler doğrultusunda, işletmelerin bazı işletme verilerini sunmaları gerekmektedir. Bu veriler; işletmelerin finansal tabloları, amaçları ve öngörülebilir risk faktörleridir (20)

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek gerekli işlemleri gerçekleştirmek adına ihtiyaç duydukları finansal ve finansal olmayan tüm veriler kurumsal raporlama aracılığı ile ilgililerine sunulmaktadır (21).

Fon arz- talebinde taraflar arasında bilgi akışını sağlayan veriler, finansal raporlamada bulunmaktadır (22). Finansal raporlamanın en önemli amacı, işletmeye dair ilgili tüm finansal bilgileri karar vericiler olan yatırımcılara sunmaktır (11).

Zaman içerisinde işletmelerin üretim şeklinin değişmesi, emeğe dayalı ve makine bazlı üretimin giderek azalmasına yol açmış, bunun bir sonucu olarak da bilgiye dayalı üretim gelişmiş ve işletme varlıkları bilançolarda yer almayan “gayri maddi varlıklar” a geçmiştir (23). Tüm bu süreçler sonunda meydana gelen gelişmeler, bir şirketin değerini defter değeri ile ölçülemez bir noktaya ulaştırmıştır (21). Dolayısıyla hızla gelişen teknoloji ile birlikte, insanların sosyal ve çevresel konulara olan hassasiyetleri giderek artmış işletmelerin güncel ve gelecekteki durumları hakkında bilgi edinilmesinde finansal raporların yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır (24). Bunun sonucu olarak asıl hedefin sadece kar elde etmek olduğu günler işletmeler açısından geride kalmış ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel başarılarını gözler önüne sererek yayımlamaya başlamışlardır.

İşletmelerin sosyal, ekonomik ve çevresel faaliyet bilgilerinin yer verildiği raporlar sürdürülebilirlik ölçütleri çerçevesinde hazırlanmaktadır. İşletmelerin hedeflediği sosyal sorumluluk amaçlarına ulaşmalarında bu bilgiler kuvvetli bir etkidir. Sürdürülebilirlik raporları, sunmuş oldukları etkili bilgiler vasıtası ile işletme yöneticilerine, işletme için gereksinim duyulan ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin dengelenmesinde faydalı bir araç olabilirler. Sürdürülebilirlik performansını içeren bilgiler, işletmelerin karar alma, planlama yapma, uygulama aşamaları ve kontrol faaliyetlerine, sürdürülebilirliğin yöneticiler tarafından dahil edilmesinde etkin bir rol oynayabilir Bu yüzden sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelere ait kurumsal sürdürülebilirlik verilerinin bir arada toplanmasında, çözümlenmesinde ve iletişimde işletme yöneticileri için etkili bir rol oynamaktadır (25).

İlk başta kurumsal raporlama finansal raporlar ışığında gelişmeye başlamış daha sonra ise süre gelen ihtiyaçlara cevap verebilmek için gelişerek değişikliklere uğramıştır. Zaman içerisinde gelişme gösteren süreç sürdürülebilirlik raporlaması 2000’li yıllarda başlayıp, daha sonrasında kurumsal raporlamaya ve son olarak entegre raporlamaya doğru evrilmektedir (26).

2.2.2. Finansal Raporlama

Bu raporlama türü; temelinde genel kabul gören muhasebe ilkeleri ile uyum gösteren, dipnotlarla beraber finansal verileri içeren tabloları kapsamı içine alan, raporlama modelidir. Finansal raporlama modeli hali hazırda olan ya da olma potansiyelini haiz yatırımcıların, finansal veri gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Finansal rapor içinde yer alan, işletmelerin sergilemiş oldukları performans sonuçlarına, işletmelerin akan nakit kaynaklarına ve mali durumlarında değişiklik meydana getirebilecek olaylara ilişkin kapsadığı bilgiler doğrultusunda, işletmenin mevcut yatırımcıları ile potansiyel yatırımcılarının karar almasına yararlı ve yardımcı olabilecek veriler sağlar (2).

Finansal tabloları, genel kabul görmüş muhasebe kavram, ilke ve standartlarına uygunluğun tespiti ile bu tablolarda belirtilen verilerin gerçeğe ne kadar yakın olup olmadığının belirlenmesi olmak üzere iki işlevinin olduğu söylenebilir (27).

İşletmeler geçmiş dönemlerde göstermiş oldukları performansları hakkındaki bilgileri 3 aylık ya da yıllık olarak finansal raporlama ile kamuoyuna duyurmaktadır. Finansal raporlamalar ülkelerin var olan yasal mevzuatlarına göre yayımlanmaktadır. Ancak bu raporlar kimi finansal olmayan verileri göz ardı edilebilmektedir (28).

Finansal raporlamaya mali açıdan bakıldığından, bu raporlama ile devletlerin kontrolü altında bulunan tüm kurumların, mali tablolarının şeffaflığının sağlanması amaçlanmaktadır. Bağımsız bir dış denetçi tarafından denetim sağlanmakta ve hesaplar kabul görmüş standartlar çerçevesinde yansıtılmaktadır. Dışarıdan atanmış olan bağımsız dış denetçi, mali raporların bütünselliğini ve güvencesini sağlamaktadır. Düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak adına meydana getirilen mevcut bir mekanizma ile hazırlanan dış denetim raporu, kontrolör vasfına haiz bir kuruluşa raporlanmaktadır. Dış denetimi sağlayan standartlar uluslararası standartlara aykırı olmamalıdır. Finansal tahminlerin meydana getirilmesinde izlenen yol, kullanılan yöntemler ve varsayımlar kamuoyuna açıklanmaktadır (29).

2.2.3. Yönetim Raporları

Yönetim raporlaması kurumun stratejik ve operasyonel birimlerini desteleyerek ilgili birim yöneticilerine yardımcı olmak adına tasarlanmış tam zamanlı ve gerekli ilgili verileri içeren raporlardır. Yönetim raporlama sistemleri; işletmenin bünyesinde yer alan iç bilgi kullanıcılarına yönelik mevcut olan ve ilerleyen süreçte ortaya çıkma olasılığı

bulunan sorunlar hakkında ve bununla beraber işletmenin kuvvetli ve güçsüz taraflarını ortaya çıkaracak biçimde işleyen ve işletmenin iç kontrol mekanizması üzerinde önemli etkileri olan sistemlerdir. Yönetim raporları, işletme yönetiminin yatırım, finansman veya özel yönetim kararları olabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar. İşletmelerin yapıları ile ilgili aldıkları kararlarda ve işletme içi süreçlerde işletme yönetimine yol gösteren raporlardır.

Yönetim raporları hazırlanmaları ve kamuoyu ile paylaşılmaları zorunluluğu olan raporlar değildir. Yatırım projelerin değerlendirilmesi için hazırlan raporlar, finansal planlar, bütçeler, performans ölçüm raporları, müşteri profilinin analizi, başa baş analizi ve özel yönetim kararlarının alınması için hazırlanan raporlar, yönetim raporlarına örnek verilebilir (2).

2.2.4. Uyum Raporları

Şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve eşitlik gibi kavramları temel dayanak alan kurumsal yönetim, “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” prensibine dayanmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal yönetimin bünyesinde yer alan bazı ilkelerin uygulanması zorunlu iken, bazı ilkelerin uygulanması işletmelerin kendi iradelerine bırakılmıştır ancak ilgili ilkelere uyulmaması durumu söz konusu olduğunda uyulmama gerekçesinin açıklanması istenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 28158 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulamasına İlişkin Tebliğ”, hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin kurumsal yönetim sistemlerini oluştururken esas alacakları ilkeleri düzenlemektedir. Bahse konu bu tebliğin 5.maddesinde, borsada işlem gören işletmelerin uygulama aşamasında yükümlü tutuldukları kurumsal yönetim ilkeleri ifade edilmiş, yükümlü tutuldukları ilkeler dışındaki diğer ilkelere uyulmaması halinde bu durumun nedenleri ile birlikte “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne uyum raporu ile beraber halka açıklaması zorunluluğu bildirmiştir (2).

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan ve işlem gören tüm borsa şirketlerinin faaliyet raporlarında yer alan ancak ilgili raporda ayrı bir bölümde belirtilmesi gereken 27 adet ana başlıktan oluşan bir rapordur. Bu raporda, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilkelere uyulanan ve uyulmayan ilkeler belirtilecek, uygulanmayan ilkeler hakkında uygulanmamasındaki

sebepler ile bu ilkelere bire bir olarak uymama durumu söz konusu olduğunda, oluşacak menfaat çatışmalarıyla ilgili veriler açıklanacaktır. (29)

2.2.5. Yönetim, Risk ve Uyum Raporları

GRC (Governance, Risk and Compliance) (Yönetim Risk ve Uyum), üst yönetim, ürün hattı yöneticisi ve organizasyonun geri kalanı, yasalar, yönetmelikler, iç politika ve prosedürleri uyum ile ilgili organizasyonun çeşitli rolleri olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimi, işletmenin risk ve uyum faaliyetleri arasındaki dengeyi gözeterek bu faaliyetler arasında gerekli koordinasyonu sağlamalıdır. Bahse konu koordinasyonun niteliği ile niceliği, yönetim, risk ve uyum faaliyetleri kapsamında yöneticiler tarafından yürütülen tüm faaliyetler ve bu faaliyetleri açıklayıcı bilgiler, Yönetim Risk ve Uyum Raporları ile kullanıcılarına sunulabilir (2).

2.2.6. Çevre Raporlaması

Villiers ve Lubbe'e göre çevresel raporlama, üç boyutlu raporlama ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması (Corporate Social Reporting) olarak da bilinen Sürdürülebilirlik Raporlaması (Sustainability Reporting)'nın bir alt dalıdır. İşletmeler çevresel raporu, çevresel sorumluluk bilinci doğrultusunda yüklendikleri sorumlulukları net bir şekilde göstermenin, çevresel etkileri ve sergiledikleri çevresel performansları hakkında ilgili taraflara bilgi sağlama amacı ile hazırlayıp yayınlarlar. Başka bir ifade ile işletmenin faaliyetlerini yürütürken çevre üzerinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz etkileri, işletmenin çevreye karşı olan duyarlı yaklaşımını ve sergilediği sorumlu davranışlarını, çevre raporları aracılığı ile kullanıcılara sunulur (2).

2.2.7. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Günümüzde işletmelerden beklenen sadece hissedarlarına karşı değil tüm diğer paydaşlarına karşı sorumluluk bilinci ile davranışlar sergilemeleri, paydaşların isteklerini önemseyerek beklentilerini karşılamalarıdır. İşletmeler finansal raporlarla; hissedarlarının beklentilerini karşılamak adına bu yönde çalışmalar yaptığını, işletmenin faaliyetlerinin ardından ortaya çıkan finansal verileri şeffaflık ve hesap verilebilirlik prensipleri doğrultusunda kullanıcılarına sunarak göstermektedir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk ya da sürdürülebilirlik raporları işletmenin, tüm paydaşları için yürüttüğü faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmak adına önemli bir bilgi kaynağıdır. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken, ilgili hukuki düzenlemelere, toplumda oluşan

beklenti ve istekleri göz önünde bulundurur. Toplumsal sorunların çözümü ile ilgili çalışmaları gönüllü yürütmek, tüm bunlar yapılırken toplumun ve işletmelerin karlı olmasını sağlamak, faaliyetlerinin meydana getireceği ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini dikkate almak, işletme faaliyetleri ile meydana getirilen etkilerin raporlanmasını mümkün kılmak sürdürülebilirliğin gereğidir. Bu raporlama, sürdürülebilirliği sağlamak adına yürütülen çalışmaların, işletme faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu ve olumsuz etkilerinin raporlanması olarak tanımlanabilir (2).

Yönetim, işletme bünyesinde yer alan her bir komitenin, faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli donanımına sahip, bilgi, beceri yetileri yüksek, deneyim ve kapasiteye sahip olmasını sağlamalıdır (15).

Ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik birbiri ile oldukça ilgili ve birbirini destekleyen kavramlardır. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmenin güçlü ve dayanıklı bir finansal yapıya sahip olması ve kar etmesi ile mümkün kılınırken, çevresel sürdürülebilirlik; işletmenin çevreye zarar vermeyen ya da meydana gelecek bir zararın boyutunun minimumda olmasını sağlayan bir işletme anlayışı benimseyerek, yeryüzü kaynaklarının gelecek nesillere aktarılması için korunmasını ifade etmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik ise, işletme bünyesindeki çalışanların çalışma ve yaşam koşullarının revize edilerek iyileştirilmesi, işletme müşterilerinin, yerel toplumun ve hatta gelecek olan nesillerin yaşam kalitesinin hesaba katılmasını ifade etmektedir (5).

2.3.Entegre Raporlamanın Tanımı

İşletmelerin entegre düşünce temelinde oluşturduğu katma değeri kullanıcılara bildirme süreci Entegre Raporlama olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye ait faaliyetlerin çevreyle ve kamuyla olan ilişkisinin aktarıldığı bu süreç; finansal olmayan verilerle işletme faaliyetlerinden doğan finansal bilgilerin bir araya getirilerek tüm paydaşlara aktarılmasıdır.

Entegre düşünce temelinde aktarılan bilgilerin birbirleriyle ilişkilendirilerek kullanıcılara aktarılması raporu önemli hale getirmektedir. Entegre raporlama, doğası gereği yatırımcıların doğru karar verebilmesi için şirketin stratejisini bağlantılı sunmaktadır. Entegre raporlama yönetim ile yatırımcılar arasında bir köprü oluştururken birden fazla paydaşın ihtiyaçlarını karşılar, kurumsal programlara ve performanslarını nasıl etkilediğine dair genel bir bakış içerir (30).

Şirketlerin yaşadığı skandallar, çevresel olumsuzluklar, güvenlik ve insan hakları ihlallerinin sonucunda hissedar değer kaybı, sürdürülebilirlik veya finansal olmayan konuların net karı etkileyen yüksek bir etkisi olabileceği görülmüştür. İşletmelerle ilgili kararlarda; yalnızca satışlar, brüt ve net kar, işletmenin mali durumu gibi finansal bilgileri değerlendirmek, alınan kararların doğruluğunu etkileyebilir. İşletme sahiplerinin, yöneticilerin ve diğer paydaş gruplarının; işletmenin finansal performansı yanında çevresel, sosyal ve yönetsel konulardaki finansal olmayan performansına da dikkat etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, işletme stratejisi, yönetim süreçleri ve finansal performans, günümüzde “birbirinden ayrılmaz” parçalar olarak görülmektedir (2).

Entegre raporlama kavramının literatürde farklı kuruluşlar ve kişiler tarafından yapılmış birçok tanımı vardır. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Entegre raporu bir işletmenin stratejisinin, kurumsal idaresinin, başarısının ve beklentilerinin işletmenin etrafındakiler bağlamında kısa orta ve uzun dönemde değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve net bir biçimde sunulması olarak tanımlamaktadır (31). Güney Afrika Raporlama Konseyi tarafından ise işletmenin hem finansal performansına hem de sürdürülebilirlik performansına ait bilgilerin bir bütün olarak sunulması şeklinde ifade edilmektedir. GRI'ya göre entegre raporlama, kuruluşun stratejisinin, performansının, yönetişiminin ve beklentilerinin zaman içinde değer oluşturmayı nasıl sağladığı konusunda bir iletişim aracı olarak tanımlamaktadır (25).

İşletmeler, yatırımcılar ve tüm paydaşların entegre raporlamadan yararlanabilir. İşletmeler, hedefledikleri performansa ulaşmak için uygun stratejileri analiz edebilmek ve bu stratejileri doğru bir şekilde ifade ederek yatırımcı çekmek için entegre raporlamaya ihtiyaç duyar. Öte yandan, yatırımcılar, entegre raporlama sayesinde işletmenin oluşturduğu değer yaratımını inceleyebilirler, çünkü raporun bütünsel yapısı işletmeleri uzun vadeli planlama konusunda güçlendiren bir çerçeve sunarak kısa vadeli kararlar yerine zaman içinde nasıl değer yaratıldığına dair eksiksiz bir imaj sunmalarına olanak sağlar. Kısaca, entegre raporlama, istikrarlı bir ekonomi ve sürdürülebilir bir dünya inşa etmeye destek verir ve katkıda bulunur (32).

Entegre Raporlama, işletmelere ait çalışma şeklini, nasıl değer yarattığı ve koruduğu ile ilgili bilgiler içermektedir (33). Entegre raporlama için şeffaflık hususunda kullanıcıların taleplerini karşılamayı amaçlayan en yeni raporlama şekli de denilebilir (33).

Entegre raporlama işletmelerin finansal ve finansal olmayan bilgilerini birleştirerek sunması olarak algılanmamalı, bu bilgilerin birbirleriyle ve işletmenin stratejisiyle ilişki kurarak ortaya çıkan değere ne şekilde fayda sağladığını gösterir. Entegre raporlamada bütün bilgilerin yer alması gerekli değildir, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli dönemde değer yaratmasında önemli etkiye sahip olan bilgilere yer verilmelidir (23).

2000'li yılların başlarından günümüze kadar gerek kamu gerekse özel kuruluşlar için ulusal ve uluslararası standart belirleyiciler ve diğer kuruluşlar tarafından çok sayıda kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve çevresel, sosyal ve yönetim (Environmental, Social and Governmant - ESG) standartları ve yönergelerinin dünya çapında yayımlanması için girişimlerde bulunulmuştur. Bu girişimlerin en sonuncusu olan entegre raporlama, yeni bir kurumsal sosyal raporlama yaklaşımı olarak görülmeye başlanmıştır (34).

Finansal raporlamaya işletmelerin stratejisi, yönetim yapısı ve başarısı hakkında bilgilerin de aktarıldığı bir raporlama olan entegre raporlamanın asıl hedefi, işletme hakkındaki her şeyi bütüncül olarak sade, açık ve anlaşılır bir biçimde tek bir fotoğrafla göstermektir (35).

2.3.1. Entegre Raporlamanın Amacı

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (2013 yılında yayınlanan) Entegre Raporlamanın amaçlarını aşağıda olduğu gibi belirtmiştir (2).

- Finansal sermaye sağlayıcılarına aktarılan bilgilerin sermayenin daha üretken ve etkili bir biçimde dağılmasını sağlamak için kalitesini yükseltmek,
- İşletmenin değer yaratma yeteneğini maddi olarak etkileyen bütün faktörlerin yer aldığı birleşik ve etkili bir yaklaşım ortaya koymak,
- Sermayenin geniş tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlamak,
- Kısa, orta ve uzun vadede entegre düşünce, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek.

Entegre Raporlama, işletmelere ait değerlerin eksiksiz ve güvenilir bir şekilde sunularak sürdürülebilirliğin de muhasebeleştirilmesini amaçlamaktadır (36)

İşletmeler, sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarıyla birlikte finansal tablolarında sunamadıkları verileri paylaşmaya başlamışlardır. Faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarıyla birlikte işletmeler, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim gibi bilgileri de paylaşmaktadır. Yayınlanan bu raporların geçmiş dönem finansal performans odaklı ve fazla bilgi içerdiği için oldukça uzun ve karmaşık olduğu görülmektedir. Bu nedenle; bu raporlar ilgili taraflarca geleceğe yönelik alınacak kararlar noktasında yetersiz kalınmasına sebep olmaktadır. Geleneksel kurumsal raporlamanın eksikliklerinin giderilmesi amacıyla, menfaat sahiplerinin bilgi ihtiyacını karşılayacak, daha kısa, öz ve değer yaratma üzerine odaklanılmış raporlama gereksiniminin karşılanması amacıyla entegre raporlama ortaya çıkmıştır (37).

Entegre raporlamayla işletmelerin izlediği strateji, iş süreçleri, uzun vadede ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri hakkında toplanmış bir veri demeti sunmaktadır (38). Entegre raporlamanın temel amacının işletmeye finansal sermaye sağlayan paydaşlara, belirli bir zaman içinde işletmenin nasıl değer üreteceğini açıklamaktır (39).

Entegre raporlamayla işletmeler performanslarını altı farklı sermaye türüne (finansal sermaye, sosyo-kültürel sermaye, entelektüel sermaye, üretilmiş sermaye, insan sermayesi ve doğal sermaye) göre raporlayarak, her bir sermayenin işletmenin değer yaratma sürecinde ne şekilde birleştiğini açıklamaya çalışmaktadır (40).

Ayrıca entegre raporlama, organizasyonun küresel ekonomi, hissedar, toplum ve çevreye karşı sorumluluklarının ortaya konulması için yeni bir yaklaşım olarak da görülmektedir.

2.3.2. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkış Süreci

Entegre düşünce 1970-71 yıllarından sonra ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Güney Afrika'da 1994 yılında ilk kez King I olarak bilinen Kurumsal Yönetim İlkeleri Kanunu'nun yayımlanmasıyla birlikte entegre raporlama çalışmalarına başlanmıştır. (41)

İşletmelerin geleceğine yönelik paydaşlarına geniş kapsamlı bilgi sunmayı hedefleyen kapsayıcı bilgi sunmayı hedefleyen King I Raporu, yeni bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulan Güney Afrika'da geliştirilmiştir. King II Raporu ise 2002 yılında Johannesburg Dünya Zirvesi'nden esinlenerek King I Raporunun tekrar yazılması noktasında bir görüş ortaya koymuştur. Bu rapor, Entegre Sürdürülebilirlik Raporlaması düşüncesini beyan etmiş ve bir komisyon kurulmasını önermiştir. Komisyonun finansal olmayan raporlamanın yeni ve karmaşık alanlarını daha geniş bir perspektiften analiz etmesi söylenmiştir (42).

Raporlama türlerinin ortaya çıkış süreçleri incelendiğinde kurumsal raporlama temelinde ve kurumsal raporlamanın gelişmesine paralel olarak ortaya çıktıkları gözlenmektedir. Geçmişte bir konu üzerinden yayınlanan çevresel, üçlü ve sürdürülebilirlik raporları gibi raporlamalar, entegre raporlamaya giden yolun adımlarını oluşturmaktadır (43).

Kurumsal raporlamanın geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan Entegre Raporlama yöntemi temelinde finansal raporlama, sürdürülebilirlik raporu, yönetimin görüşü ve ücretlendirme politikasını içerirken; bu bilgilerin birbirleriyle olan bağınyı yansıtması raporlamanın en temel dinamiğidir (44).

Son yıllarda finansal olmayan veriler yatırımcıların ve paydaşların karar almalarında önemli rol oynamaktadır. Yatırım yapma, borçlanma ve ilgili başka kararlarda dikkatler finansal verilere de kaymaktadır. Aynı zamanda, birçok işletme yalnızca finansal raporlama aracılığıyla işletmenin genel performansı hakkında yatırımcıların, müşterilerin, toplumun ve paydaşların ihtiyacı olan bilgilerin sunulmasında yetersiz kaldığını belirtmektedir (45).

Entegre raporlama, yatırımcıların ve hissedarların beklentilerinin mevcut raporlama yöntemleriyle karşılanamaması sonucunda, şirketlerin mevcut durumda ve uzun vadede nasıl değer yarattığını anlatan bir raporlama modeli olarak ortaya çıkmıştır. Novozymes, Novo Nordisk, Natura ve Philips gibi bazı şirketler 2000'li yıllarından başından itibaren entegre raporlama yapmaya başlarken, entegre raporlamanın iş

dünyasının gündemine daha yoğun bir şekilde gelmesi ve bu alanda literatürün gelişmesi 2000’li yılların sonunu bulmuştur (23).

2.3.3. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlama Türleriyle Karşılaştırılması

Entegre raporlama, diğer raporlamalar ile kıyaslandığında, raporun yenilikler sunan bir takım farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bu raporlama türü diğer raporlamalara benzer özellikler taşımış olsa da kendi özel niteliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Diğer kurumsal raporlama türleri incelendiğinde, özellikle yönetim anlatışı, stratejik hedefler, finans ve finans dışı performans korelasyonu gibi konularda yetersiz bir seviyede oldukları varsayılmaktadır (46).

2.3.4. Entegre Raporun Avantajları

Entegre raporlamanın işletmenin karar alma süreçlerinde ve etkin risk yönetiminde toplum ve çevreye fayda üretmek üzere iki temel faydası vardır (47). Entegre raporlama daha fazla açıklık, daha iyi karar alma, daha fazla katılım, daha düşük itibar riski ile dört temel fayda sağlar (48). Finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkilerin anlaşılması ile işletme faaliyetlerin kontrolü sağladığı için, risk ve fırsatların tespitinde veya işletme faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamış olacaktır. Yani, işletmenin ve paydaşların istekleri birbirlerine uyumlaştırılmış olacaktır. Etkili bir kontrol risk ve fırsatların izlenmesi ve sürdürülebilirlik konularında yatırımların yapılması ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlere verilebilecek zararları azaltacağı için işletmenin itibarını da artırır. Sonuç itibarıyla finansal ve finansal olmayan performansa ilişkin bilgilerin yer aldığı bir raporun hazırlanması ve sunulması ile işletme ve paydaşlar arasındaki bilgi alışverişini de sağlanmış olacaktır (47).

İşletmeler, geleneksel kâr maksimizasyonundan daha geniş bir tanıma doğru ilerledikçe, entegre raporlamanın önemi de artmıştır (49). İşletmeler paydaşlarının gün geçtikçe artan taleplerine göre daha esnek ve uyarlanabilir olmaktadır (50). Bu noktadan bakıldığında, entegre raporlamanın işletmeler ve yatırımcılar açısından önemi ve faydaları, işletmeler tarafından bu raporlama türünün yok sayılmayacağını göstermektedir.

Entegre raporlamanın sağladığı faydaları işletmeler, yatırımcılar ve paydaşlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek mümkündür. (23).

2.3.4.1.İşletmeler Açısından

- İş hakkında eleştirel düşünme, pozitif ve negatif değer yaratır,
- İyi bir yönetim aracıdır,
- Kuruluş çapında çevresel, sosyal ve yönetim çekirdeği olan konular dahil olmak üzere, organizasyon ve geleceği gelişmiş veri kalitesine odaklanır,
- Gelişmiş risk yönetimi sağlar,
- Geliştirilmiş bilgi yönetimi ile karar verme sürecinde iyileşme sağlar,
- Tüm önemli sermayelerin değerlendirilmesinden sonra belirlenen temel performans göstergelerine, risklere ve stratejik hedeflere odaklanması,
- Mevcut kalıpları yıkmak ve organizasyonda bilgi paylaşımını teşvik eder (51).

2.3.4.2.Yatırımcılar Açısından

- İşletmenin finansal olmayan riskler karşısındaki yönetim anlayışı ve kısa, orta ve uzun vade değer yaratma potansiyeli hakkında bilgi sağlar,
- Yatırımcılara işletmelerin farklı raporlarda sunduğu tüm verileri tek bir rapordan inceleme fırsatı sağlar,
- Yatırımcılara güvenilirliği yüksek, karşılaştırılabilir ve standart bir rapor sunar,
- Yatırım kararlarının detaylı bir analiz incelendikten sonra verilmesine olanak sağlar.

2.3.4.3.Paydaşlar Açısından

- Şirketin tüm paydaşlarını tanımaya ve belirlemeye yardımcı olur ve onlarla daha iyi ve güçlü iletişim kurmalarına, işbirliği yapmalarına neden olur,
- Şirketin tedarik zinciriyle olan bağlantısını ve bu süreçte nasıl değer yarattığını anlatabilmesinde faydalı olur,
- Tedarikçilerin işletme ile daha iyi bağlantı kurmasına ve işbirliğini arttırmasında etkili olur ve tedarikçilerin sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını arttırır ve onları bilgilendirir,
- Kuruluşun kendini ve zamanla yaratacağı değeri daha iyi ifade edebilmekle, genç insan sermayesini kendisine yönelmesine ve çalışmasına sebep olur,

- Tüketicilerin seçim yapma konularında daha dikkatli olmalarına ve seçici davranmalarına neden olur,
- Sosyal ve çevresel konularda duyarlılığı attırır ve sorumluluk hissini güçlendirir.

Entegre raporlamadan bütün tarafların beklentisi, işletmenin kendi iç çevresine ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgileri içermesi; aynı zamanda dış çevreye ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgiler ve buna ek olarak da geleceğe yönelik tahminleri içermesidir. Bu bilgiler geleceğe yönelik güven ortamını sağlamaktadır ve tarafların kararlarında etkilidir.

Entegre raporlama, kuruluşun tümleşik performansını değerlendirerek, kısa, orta ve uzun vadede kuruluşun yaratacağı değer sürecinin nasıl ve nelerden etkilendiğini açıklar ve ona yönelik stratejisini ve hedeflerini birbiriyle ilişkilendirerek daha şeffaf bir şekilde bilgi sağlar.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi; entegre rapordan, işletmenin zaman içinde değer yaratmasını sağlayabilen paydaşların (kredi verenler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yerel toplumlar, iş ortakları, düzenleyiciler, yasa koyucular ve politika koyucular) yararlandığını belirtmektedir (31).

2.3.5. Entegre Raporun Dezavantajları ve Kısıtları

Literatürde entegre raporun zorlukları ya da dezavantajları olarak görüşler ve çalışmalar da yer almaktadır. Entegre raporlamanın işletmeler açısından uygulanması maliyetli olabilmektedir. İşletme çalışanlarının entegre rapor ile ilgili bilgiye ve eğitime ihtiyaç duyması, raporlama için gerekli verilerin toplanması, toplanan verilerin analizi için mevcut bilgi sisteminin iyileştirilmesi gibi etkenler, entegre raporlamanın uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır (52).

Entegre raporlama, içeriğinde işletmeyle ilgili yer alan bilgilerin, rakipler tarafından kötüye kullanılarak haksız rekabet sağlamasına neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların isteksizliği ve hem çalışanların hem de yatırımcıların bu konudaki bilgi ve beceri eksikliği de raporun zorlukları arasındadır. Ülkelerin yasal düzenlemelerinin farklılık göstermesi de raporun içeriğini etkilemektedir. IIRC işletmelerin bu bilgileri sunarken dengeyi iyi ayarlamalarına ilişkin rapor hazırlaması gerektiğini bildirmiştir (2).

Entegre raporlamanın finansal ve sürdürülebilirlik olmak üzere iki temel bileşeni mevcuttur. Finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında dünya

çapında her ülke kendi yasal mevzuatına ve düzenlemelerine uygun davranmaktadır. Mevcut yasalar ve düzenlemelerde yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları da farklılık göstermektedir. Yasa düzenlemelerindeki farklılıklar, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını farklı tanımlamasından dolayı, globalleşen dünyada birden fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin entegre rapor hazırlama konusunda zorluk yaşayacağı düşünülmektedir. İşletmeler açısından entegre raporlamanın bir diğer zorluğu da açıklanacak bilgilerin işletmenin rakipleri tarafından kullanılması olasılığıdır (11).

Roth (2014), entegre raporlama uygulanmasının zor ve masraflı olabileceğini vurgulayan işletmelerin, her bir stratejik hedef için önemli olan bilgileri tanımlamaları gerektiğinin altını çizmiştir. Entegre raporlama uygulamasının başlatılmasında çalışanlara eğitim verilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Entegre raporlama içeriğindeki verilerin birçok farklı departmandan alınacağı göz önünde bulundurularak bu departmanlarda çalışan personeller raporlama sürecine hakim olmalıdır. Ayrıca entegre rapor oluşturacak işletmeler, yeni sistemin ihtiyacına yanıt verebilecek verileri toplayan ve özetleyen bir bilgi sistemine ihtiyaç duyacaklardır. Daha önce bir raporlama çalışması yapmayan işletmeler için başlangıç maliyeti önemli olacaktır (53).

Olumsuz bir görüş olarak ise Flower (2015), entegre raporlamanın işletme maliyetlerini olumsuz etkilediğini ve hiçbir açıdan değer katmadığını savunmaktadır. Entegre raporlamanın, işletme faaliyetlerinin topluma ve çevreye olan etkileri hakkında bilgi toplamak için işletmeye ek bir yük getirdiğini ve işletmenin gelecekteki karlılığına bir etkisinin olmadığı dile getirilmektedir (54). Ayrıca Flower'ın (2015) yaptığı analize göre; entegre raporun işletme faaliyetlerinin paydaşlar, toplum ve çevre üzerindeki tam etkileri hakkında bilgi vermelerini sağlamamakla birlikte çerçeve, firmanın yönetimine çok fazla takdir yetkisi bırakmaktadır (54).

2.3.6. Raporlama Organizasyonu Açısından Zorluklar

Düzenleme: Entegre raporda her ülkede farklılık gösteren düzenlemelere bağlı konular yer aldığı için bu raporlamaya geçiş her ülkede farklı hızda gelişmektedir.

Yönetimin görevleri: Entegre rapor kullanıcılarının ve yönetimin odak noktası farklı olabilir.

Yönetimin sorumluluğu: Entegre raporlamanın içeriğinde gelecekte olabilecek yeni konular ele alındığı için yönetimin sorumluluğunda olan ortaya çıkabilecek durumlarla ilgili tereddütlerin yansıtılması gerekmektedir.

Ticari gizlilik: Stratejik önem taşıyan ve rekabet avantajı sağlayan konuların açıklanmasında raporun faydaları göz önüne alınarak dengeli bir bilgilendirme yapılmalıdır.

Kapasite geliştirme: Uzun dönem başarı elde etmek için entegre raporlama sistemi özelinde bilgi ve deneyim oluşturulmalıdır.

2.3.7. Yatırımcılar Açısından Zorluklar

Revize edilmiş analitik teknikler: Finansal ve finansal olmayan etkenleri içeren analitik araçlar sürekli değişim içindedir.

Yatırım tedarik zinciri: Yatırım tedarik zinciri süresince tazminat ve teşvik yapılarının önemli bir kısmı kısa vadedeki döneme odaklanmaktadır. Düzenleyici ve düzenleyici olmayan aktörler aracılığıyla çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

2.3.8. Entegre Raporlamaya Duyulan Gerekliklik

Tablo 2.1: Entegre Raporlamaya Duyulan Gereksinimi Yaratın Eğilimler

19. YY – 20. YY ORTALARI	20. YY ORTALARI-21. YY	SONUÇ
Maddi duran varlıklar	Maddi olmayan duran varlıklar	-Finansal raporlama yetersiz kaldı -Ölçme , değerkeme ve derecelendirme kavramları değışti
Sınırlı üretim	Aşırı üretim	-İklim değışikliği -Kaynak kıtlığı
Bilgi teknolojilerinin yoğunluğu düşük Teknoloji; üretim, pazarlama,bilgi işlem ve raporlama da kullanılıyor	Bilgi teknolojileri aşırı yoğun, her alanda kullanımı yüksek	-Bilgi üretme , açıklama ve paylaşma yüksek

Cephe savaşları	Savaş ve terörizm	-Düzensiz göç -Risk yönetimi -Finansal bilgiler dışındaki tüm boyutlar değerlendiriliyor
Gelir-sermaye ilişkisi kısıtlı ve ulusal düzeyde	Gelir-sermaye ilişkisi gelişkin ve küresel düzeyde	-Raporlamalar küresel hale geldi
Kamu harcamaları kısıtlı ve borçlanma düşük	Kamu harcamaları ve borçlanması yüksek	-Kamu sektörü muhasebesi gelişti -Entegre raporlama önem kazandı -Denetim ve raporlama değişti
Ekonomik entegrasyonlar düşük	Ekonomik entegrasyonlar yoğun	-Yerel düzenlemeler uluslar ötesi entegrasyon temelli
Mali suçlar yerel ve yoğun değil	Mali suçlar yerel ve yoğun değil	-Bağımsız denetimin önemi arttı -Bilgi teknolojilerinin kullanımı arttı

Kaynak:Adapted from IIRC, Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century, September 2011

Sürdürülebilirlik raporları genel anlamda kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk, çevre yönetimi ve stratejik yöntem çerçevesini ifade edecek şekilde hazırlandığı için tümleşik ve kapsamlı bir şekilde tüm uygulamaları kapsayan bir rapora ihtiyaç duyulmaktadır (55).

Günümüzde yayımlanan sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim raporları işletmelerin iş modeli ve stratejisiyle uyumlu değildir. Bu raporların işletmelerin yalnızca olumlu özelliklerini yansıtmaması, özellikle pay sahiplerine ve yönetime hitap ederek dış çevre ve diğer paydaşları göz ardı ettiği görülmektedir. Bu sebeple, daha uzun

bakış açısı olan ve tümleşik içeriği olan entegre raporlama yayımlanmaya başlanmıştır. Böylece finansal olan ve finansal olmayan bilgilerin kurumsal şeffaflık çerçevesinde de kaliteli ve güvenilir olacak şekilde paydaşlara ulaşması sağlanmaktadır (56).

Küreselleşme, nüfus artışına bağlı olarak dünyadaki kaynakların kısıtla olması sebebiyle artan endişe, finansal krizlerle yönetim uygulamalarından uzaklaşma sonucunda düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara olan ihtiyacın artması, işletmelerden şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kapsamında beklentilerin artması Entegre raporlamaya duyulan ihtiyacın artmasının nedenleri olarak sayılabilir (57).

2.3.9. Entegre Raporlama Çerçevesi

Literatürde entegre raporlama, hem pay sahiplerine hem de topluma uzun vadeli fayda sağlayan sürdürülebilir bir strateji uygulamak için bir yol haritası olarak değerlendirilmektedir. Entegre raporlamanın düzgün bir şekilde uygulanması için zorunlu hale getirilerek bazı standartlar aracılığıyla hazırlanması gerektiği savunulmaktadır (58).

İşletmelerin finansal bilgileri Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın belirlediği standartlar çerçevesinde raporlanmaktadır. Finansal olmayan bilgilerin raporlanmasında ise buna eş değer bir standart çerçevesi yoktur. Bu nedenle, önemlilik konusunda işletmelerin başvurabileceği bir rehberleri mevcut değildir (59). Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi tarafından yayınlanan Entegre Raporlama Kavramsal Çerçevesi yönetim ve paydaş iletişiminin amacına ulaşması açısından önemlidir (60). Entegre raporlama çerçevesinde işletmelerin kullanabileceği standart bir şablon bulunmaması sebebiyle entegre raporun etkili ve amaca yönelik uygun hazırlanabilmesi için gerekli olan içerik unsurları ve kılavuz ilkeleri entegre raporlama çerçevesinde tanımlamaktadır (23).

2010 yılında kurulan International Integrated Reporting Council (IIRC), 2011 yılında ilk Tartışma Belgesi'ni (The Discussion Paper) yayınlamıştır. Akabinde, aynı yıl bir pilot uygulama başlatarak işletmelerden gelen geri bildirimlerle rapor çerçevesinin geliştirilmesine katkı sağlayacak faydalı bilgiler elde etmiştir (61).

IIRC, 2013 yılının Nisan ayında entegre raporlama çerçevesiyle ilgili yorumlara ulaşmak maksadıyla "Consultation Draft of the International <IR> Framework" isimli danışma taslağını oluşturmuş ve yayınlamıştır. 15 Temmuz 2013 tarihine kadar çeşitli ülkelerden rapor hazırlayıcılar, mesleki kuruluşlar, danışmanlar, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, denetçiler, akademisyenler, düzenleyiciler olmak üzere bireysel ve kurumsal

bir çok katılımcıdan geri bildirim alınmıştır. IIRC, elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılar tarafından dile getirilen konulara ilişkin düzenlemeler yapmıştır. IIRC, Aralık 2013'te yapılan çalışmaları ve Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne esas oluşturmak üzere taslak çerçevede yapılan düzenlemeleri “Basis for Conclusions <IR> Framework” ismiyle yayınlamıştır. Bu çalışmada değerlendirilen konular, inceleme önerileri ve düzenlemeler; entegre raporlama ve entegre düşünce kavramlarının açıklanması, entegre raporun işletmeler tarafından hazırlanan diğer raporlarla etkileşim içinde olması ve raporlama sıklığının çerçevede yer alması gerekliliği olarak özetlenebilir. (2)

2013 yılından bugüne kadar geliştirilen entegre raporlama çerçevesi, birçok dilde yayınlandığı gibi Türkçe olarak da yayınlanmıştır. Çerçevenin amacı, işletmelerin benzersiz değer oluşturma süreçlerini anlamlı ve şeffaf olarak ifade etmelerine yardımcı olmaktır. Bu nedenle özellikle, entegre bir raporun genel içeriğini yöneten temel kavramları, rehberlik ilkelerini ve içerik öğelerini oluşturmak önem arz etmektedir (62).

Tablo 2.2: Entegre Rapor Çerçevesinin Bölümleri

Entegre Raporlama Çerçevesi			
Bölüm I Giriş		Bölüm II : Entegre Rapor	
Çerçevenin Kullanımı	Temel Kavramlar	Kılavuz İlkeler	İçerik Öğeleri
	-Değer yaratma -Sermaye öğeleri - Değer yaratma süreci	-Stratejik odak ve geleceğe yönelim -Bilgiler arası bağlantı -Paydaşlarla ilişkiler -Önemlilik -Kısa ve öz olma -Güvenilirlik ve eksiksizlik -Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik	-Kurumsal genel görünüm ve dış çevre -Kurumsal yönetim -İş modeli -Riskler ve fırsatlar -Strateji ve kaynak aktarımı -Performans -Genel görünüş -Sunum temeli
Kaynak: Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (IIRC,2013)			

2.3.9.1.Temel Kavramlar

Temel kavramlar Uluslararası Entegre Rapor Çerçevesi'nde yer alan bilgilerin ve entegre raporun temelini oluşturan kavramlardır (2). Raporlamanın geleceğine yön veren kavramlar bu bölümde karşımıza çıkmaktadır.

Değer Yaratma

Entegre raporlamanın esası işletmenin yarattığı değer ile değer yaratma sürecini etkileyen faktörlerin sunulmasıdır. İşletmeler tarafından yaratılan değerın daha kolay anlaşılması entegre raporlama ile mümkün olmaktadır. Değer yaratma işletmenin iş modeli aracılığıyla vasıtasıyla gerçekleşir. Sermaye ögeleri ve girdilerin işletme faaliyetleri çerçevesinde çıktılarına dönüştürülmesi sonucunda değer ortaya çıkar (23).

Entegre raporlamanın odak noktasında bulunan değer yaratma kavramı; işletme faaliyetleri ve çıktıları ile işletmenin sermaye ögelerinde artış veya azalış sağlanması sürecidir (63).

İşletmeler amaçları doğrultusunda oluşturdukları misyon ve vizyon tanımlarını gerçekleştirmek üzere çeşitli sermaye ögelerini kullanarak bunları çıktılarına dönüştürmektedir. Sermaye ögeleri üzerinde artış ya da azalış olarak etkisini gösteren işletme faaliyetinin bu çıktıların sermaye ögeleri üzerindeki etkileri de değer yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (64).

IIRC, değer kavramına iki noktadan yaklaşmaktadır. İlki işletmelerin kendileri için finansal sermaye sağlayan taraflara geri dönüş sunmak amacıyla oluşturduğu değer, ikincisi ise işletme dışında kalan paydaş ve toplum için oluşturduğu değerdir (31).

Entegre raporlamada değer, farklı sermaye ögeleri kullanılarak farklı zamanlarda ve farklı paydaşlar için yaratıldığından, her bir paydaş grubunun işletmeden beklentisine göre farklı anlamlara gelebilir (31).

İşletme tarafından yaratılan değer hem işletmeye sermaye sağlayan taraflar hem de paydaşlar ve toplum için yaratılan değerdir. Bu unsurlar karşılıklı olarak etkileşim içerisindedir. *Pay sahipleri* için yatırımlarında sürdürülebilir bir getiri; *tedarikçiler* için şirketin büyüyerek daha fazla mal ve hizmet alması ve ödemelerin zamanında yapılması, *çalışanlar* için güvenli çalışma ortamı ve takdir gördükleri bir yerde çalışma, *müşteriler* için ise kaliteli, güvenli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmet almak değer olarak ifade edilmektedir (65).

İşletmenin dışarıya yarattığı değer işletmenin kendine yarattığı değeri de etkilemektedir. Bu nedenle finansal sermaye sağlayıcıları işletmenin kendine yarattığı değerle ilgilenirken aynı zamanda dışarıya yaratılan değerle de ilgileniyorlar demektir (31).

Sermaye Öğeleri

İşletmelerin değer yaratabilmesi için sermaye öğelerini kullanmaları gerekmektedir. İşletmelere ait tüm maddi ve maddi olmayan varlıklar, sermaye üretiminde kullanılmaktadır (2).

İşletme faaliyetlerinin hedeflenen başarıya ve sonuçlara ulaşabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynaklar işletmelerin kendi kaynakları olabileceği gibi başkalarının sahip olduğu veya doğal kaynaklar da olabilir (66).

Entegre raporlama çerçevesinde doğal sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye, insan sermayesi, fikri sermaye ve üretilmiş sermaye olarak tanımlanan bölümler, sermaye öğeleri başlığı altındadır. Entegre raporlama hazırlayan işletmelerin sermaye öğelerini kendi faaliyetleri ve amaçları doğrultusunda farklı şekilde sınıflandırmaları mümkündür. Entegre raporlama çerçevesi bütün işletmelerin başarı yüzdelerinin sermaye öğelerinin kullanılması ile gerçekleşeceğini savunmaktadır. Entegre raporlama çerçevesi, sermaye öğelerini, işletmenin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları doğrultusunda artabilen, azalabilen veya dönüştürülen değerlerin toplamı olarak açıklamaktadır (31).

IIRC, sermayelerin işletmenin önemli kaynaklarını içermesinden dolayı bir kıyaslama olarak kullanılmaları gerektiğine inanmaktadır (53).

Entegre raporlama çerçevesinde açıklanan sermaye öğeleri tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Entegre Raporlama Sermaye Ögeleri

		Sermaye Ögeleri	Açıklama
1.		Finansal Sermaye	Mal veya hizmet sunumunda kullanılmak üzere bir işletmenin kullanımına sunulan fonları içerir.
2.		Üretilmiş Sermaye	Mal veya hizmet sunumunda kullanılmak üzere bir işletme için mevcut olan üretilmiş fiziksel nesneleri içerir.
3.		Fikri Sermaye	Örgütsel, bilgiye dayalı maddi olmayan duran varlıklardır.
4.		İnsan Sermaye	İnsanların yetenekleri, yetkinlikleri ve deneyimleri ile yenilikçilik motivasyonlarıdır.
5.		Sosyal ve İlişkisel Sermaye	İşletmeler ve toplumlar arasındaki ve içindeki paydaşlar, paydaş grupları ve diğer ağlar arasındaki ilişkileri ve bireysel ve kolektif refahı artırmak için bilgi paylaşma yeteneğini, marka ve itibar içerir.
6.		Doğal Sermaye	Bir işletmenin geçmişini, bugününü veya gelecekteki refahını destekleyen mal veya hizmet sağlayan tüm yenilebilir ve yenilenemez çevresel kaynaklar ve işlemleri içerir.

Kaynak: (IRC SAA, 2018, s.4)'den uyarlanmıştır.

Değer Yaratma Süreci

Geleneksel değer yaratma sürecinde, hissedar değerinin en üst noktaya çıkarılmasına odaklanılmıştır. Ancak geleneksel sürecin dışında günümüzdeki odak yalnızca hissedarlar değil tüm paydaşlardır. İşletmelerin bütün çevresiyle (müşteriler, çalışanlar, finansal destekçiler, tedarikçiler, düzenleyiciler, toplum vb. paydaşlar) kuracağı iyi ilişkilerle uzun vadeli ve en üst düzeyde piyasa değeri yaratabileceği belirtilmektedir (67).

Eğer çalışanlar toplum örgütüne katkıda bulunmak için yeni edinilmiş beceriler kullanırlarsa, sosyal sermayede artış meydana gelebilir ve bu nedenle değişken oranlar ve sonuçlar olsa da, sermayeler arasında sürekli etkileşim ve dönüşüm olduğunu gösterir (11).

İşletmeler paydaşları için değer yarattığında işletme için değer yaratmış olur. Entegre raporlamanın değer yaratma sürecinde sermaye ögeleri ile önemli bir ilişkisi olduğunu göz ardı etmemelidirler (68).

Entegre raporlamada değer oluşturma süreci, işletmenin sermaye ögeleri ile kurduğu iş modeliyle mümkündür. 2013 yılında yayınlanan pilot çerçeveye göre, kuruluşların temelinde iş modelinin olduğu belirtilmektedir. İş modeli, girdi olarak tanımlanan sermaye ögelerinin, işletme faaliyetleri (misyon ve vizyon, stratejik kaynak aktarımı, risk ve fırsatları, genel görünüş, performans ve dış çevre) ile etkileşimi sonucu bu sermaye ögelerini çıktıya dönüştürme sürecini açıklamaktadır (69).

2.3.9.2.Kılavuz İlkeleri

IIRC, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde rapor hazırlamak isteyen işletmelere rehberlik etmesi amacıyla kılavuz ilkeleri hazırlamıştır. Morros, s.346. Kılavuz ilkeler entegre raporlama sınırlarının neler olacağını belirleyerek, raporda aktarılan bilgilerin neler olacağı ve nasıl aktarılması gerektiği hakkında işletmelere yol göstermektedir (23).

Entegre rapor içeriğinin oluşturulmasına yönelik bilgi veren kılavuz ilkeler bu bilgilerin nasıl sunulduğu hakkında rapor kullanıcılarına yön göstermektedir (31).

Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

İşletme stratejileri, işletmenin sermaye kullanımı ve sermayeye olan etkisini de içeren kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturma becerisi ile nasıl ilişkili olduğu konusunda sunulan fikirleri açıklamaktadır (31).

İşletmenin stratejik amaçları, amaçlanan noktaya ulaşmak için planlanan stratejileri ve bütün bunların işletmenin iş modeli ile olan ilişkisi raporda gösterilmelidir (23).

İşletmelerin faaliyette bulundukları alanlarda mevcut pozisyonlarının ve bu pozisyonu etkileyebilecek risk faktörlerinin ve fırsatların belirtilmesi gerekmektedir. Entegre raporun geçmişin yanı sıra geleceğe odaklanması, bu raporlamanın en önemli ayırt edici özelliğidir. Bu kapsamda geleceğe dönük risk, fırsat, faaliyet alanı gibi noktalarda tahminde bulunmaya fırsat vermektedir. İşletmelerin geleceğe yönelik olası durumlarda alacakları aksiyonları ve stratejileri açıklamaları istenmektedir (70).

Bilgiler Arası Bağlantı

İşletmenin değer yaratma sürecini etkileyen unsurlar ve birbirleriyle olan etkileşimleri raporda belirtilmelidir (11).

Entegre raporlamanın başarılı olması için bilgiler arası bağlantının en iyi şekilde açıklanması önemli bir noktadır. Bilgiler arası bağlantının açıklanması işletmeler tarafından karşılaşılan en büyük meydan okuma olarak görülmektedir (71). Sermaye ilkelerinin birbirleri ile olan bağlantılarının kurulması, finansal ve finansal olmayan bilgilerin birbirleri arasındaki ilişkisinin kurulması gerekmektedir.

Bilgiler arası bağlantı ilkesi ile kast edilen durum; içerik öğeleri, sermaye öğeleri, işletmenin dün ve bugün, yarın arasındaki bağlantı ile nicel ve nitel bilgiler, finansal ve diğer bilgiler, yönetim bilgileri ile entegre rapordaki bilgiler, işletmenin diğer bildirimlerindeki bilgiler ile diğer kaynaklardan gelen bilgiler arasında bağlantının açıklanmasıdır (31).

Bu ilkenin entegre raporlamanın amacına ulaşmasına yönelik ilke olduğu öne sürülmektedir. Entegre düşünce temelinde gerçekleştirilebilecek bilgiler arası bağlantı ilkesi ile işletmelerden beklenen “faaliyetlerini, çevresel değişikliklerin iş modeli ile uyumu, hissedar-işletme ilişkisinin kalitesini, hissedarların yasal haklarını ve ihtiyaçlarını anlayarak bunların karşılandığını” gösterebilmesidir (72).

Paydaşlarla İlişkiler

İşletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri için tüm paydaşlarıyla etkin bir ağ oluşturarak sürdürülebilir ilişkiler kurmaları gerekmektedir (73).

İşletmeler tüm paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin boyutu hakkında bilgi sunmalıdır. Ek olarak paydaşların ihtiyaç analizlerini yaptıklarını ve ortaya çıkan ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığını sunmalıdır (74).

Paydaş yaklaşımı içerisinde şirketin tüm paydaş ilişkilerinin yönetilmesini, izlenmesini ve yönlendirilmesini amaçlayan nicel ve nitel performans değerlendirmesini

bütünleştirebilen bir yapıya gereksinim doğmuştur. Kritik paydaşların istek ve ihtiyaçlarına nasıl cevap verildiği ve sürece hangi oranda dahil edildikleri raporda yer almalıdır.

İşletmelerin paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler ve bunlara yönelik faaliyetlerin stratejik olarak nasıl yürütüleceğini bilmeleri başarının en büyük anahtarlarından biri olarak görülmektedir. Yönetim süreçlerinin bir parçası haline gelen bu ilişki işletmelere daimi rekabet avantajı sağlayan stratejik bir amaç olarak belirtilmektedir. Paydaşların ihtiyaçlarına ve isteklerine yönelik yapılan tüm çalışmalar paydaşların gözünde işletmenin güvenilirliğini arttırıcı bir etkiye sahiptir (47). İşletmenin yalnızca sahiplerine ve yöneticilerine karşı değil tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunu yerine getirirken işletme paydaşlarına adil ve eşit olmayı gözetmelidir. İşletmelerin sürekliliği paydaşların işletme faaliyetlerini onamalarına bağlıdır. Bu dönemde sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmış ve işletmelerin sosyal sorumluluğu gündemlerine almalarıyla birlikte yalnızca işletme sahip ve yöneticilerine değil, tüm paydaşlara hitap eden raporlar hazırlanmaya başlamıştır (75).

Entegre rapor hazırlayan işletmeler paydaşlarıyla olan iletişimlerini, onlar için yaptıkları çalışmaların sonucunda aldıkları aksiyonları ve buna bağlı performanslarını raporda şeffaf bir biçimde göstermelidir (23).

Önemlilik

Entegre raporlamada merkezi bir rolü olan önemlilik ilkesi anlamlı bir rapor elde etmek için gereklidir. Entegre raporda süreç sonunda önemli bulunan konular ve bu konuların hangi yöntemlerle belirlendiği önemlilik sırasına göre açıklanmalıdır (76). Ortaya çıkarılan bilgiler önemlilik sırasına göre rapora eklenmelidir (77). Önemlilik sırasının belirlenmesi; ilgili konuların belirlenmesi, ilgili konuların öneminin belirlenmesi, öncelik verilmesi ve bilgilerin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (23).

Kısa ve Öz Olma

Entegre raporlama çerçevesi'nde raporun kısa ve öz olması için önemlilik ilkesinde belirlenen sürece dikkat edilmesi ve uygulanması gerekir (31). Raporun kısa ve öz olabilmesi için şu unsurlar göz önüne alınmalıdır:

- Önemli konuların belirlenmesi
- Gereksiz tekrarlardan kaçınılması
- Kullanılan kavramların net ve az kelime ile ifade edilmesi
- Bütün okuyucuların anlayabileceği bir dil kullanılması

- İşletme harici bilgilere yer verilmesi (74).

Güvenilirlik ve Eksiksizlik

Entegre raporda bütün finansal bilgiler dengeli ve maddi hata içermeyecek şekilde bütün yanlarıyla ortaya konmalıdır (31). Entegre raporun içerdiği tüm bilgiler kısa, öz, güvenilir olmalı ve organizasyona ait önemli bilgileri içermelidir (71).

Entegre raporun eksiksiz yani tam olabilmesi için hem olumlu hem de olumsuz tüm önemli bilgilere yer verilmesi gerekmektedir. Ancak raporda yer alacak bilgilerin kapsamı belirlenirken maliyet/fayda, rekabet avantajı ve geleceğe yönelik bilgiler hakkındaki kaygıların dikkate alınması gerekmektedir (31).

Entegre raporun en önemli farkını yansıtan geleceğe yönelik bilgilendirme bölümlerinde yer alan bilgilerin hangi tahmin yöntemleriyle ve karar mekanizmalarıyla rapora eklendiğinin bilgisi verilmelidir. Kullanılan yöntemler ve karar mekanizması, bilgi güvenliği sebebiyle açıklanamıyorsa bu durum raporda ifade edilmelidir (23).

Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Entegre raporda yer alan bilgilerin zaman içinde tutarlı ve diğer işletmelerle karşılaştırma yapılabilecek şekilde belirtilmelidir (31).

Karşılaştırılabilirlik ve tutarlılık ilkesi işletmenin belli bir döneme ait performansını takip edebilmek için önemlidir. Entegre Raporda yer alan bilgilerin güvenilir ve karşılaştırılabilir olması için birbirini takip eden dönemlerde raporlama ilkeleri ve kullanılan temel performans göstergeleri aynı olmalıdır. Değişiklik yapılması gerektiğinde ise bu değişikliğin nedeni ve raporun içeriğindeki bilgilere etkisi açıklanmalıdır. Ayrıca önceki dönemdeki performansın ve hedeflerin raporda yer alması gerekmektedir. Performansta meydana gelen değişim ve hedeflerin gerçekleşme oranı açıklanmalıdır (78).

2.3.9.3. Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri

Entegre raporlamanın içeriği işletmenin faaliyet alanına ve karşılaştığı şartlara göre belirlendiği için raporlamaya ait standart bir biçim bulunmamaktadır. Entegre raporlama çerçevesi entegre raporlarda bulunması gereken bilgileri içerik öğeleriyle düzenlemektedir ve içerik öğeleri sorular biçiminde açıklanmaktadır (79).

Bir entegre raporda bulunması gereken içerik öğeleri aşağıdaki gibidir (31):

Entegre Raporlama İçerik Öğeleri	İşletme ne iş yapıyor ve hangi şartlarda
İşletmenin Genel Resmi ve Dış Çevre	faaliyet gösteriyor?

Kurumun Yönetim Anlayışı	İşletmenin kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturma yeteneğini nasıl destekliyor?
İş Süreç Modeli	Kuruluşun iş modeli nedir?
İşletmenin Sahip Olduğu Risk ve Fırsatlar	İşletmenin kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturma yeteneğini etkileyen kuruma özgü risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?
Kurumun Stratejisi ve Kaynak Aktarım Politikası	Kuruluşun hedefi nedir ve hedefe nasıl ulaşmayı planlamaktadır?
İşletme Performansı	Kurumun, sermaye öğelerini etkilemesi adına belirlemiş olduğu stratejilere ne derece ulaşılmıştır? Amaçlar kapsamında ulaşılan sonuçlar sermaye faktörlerini ne oranda etkilemiştir?
Kurumun Genel Görünümü	İşletmenin hedeflediği stratejileri uygulamaya koyduğu durumda karşılaşılabileceği engel ve belirsiz durumlar nelerdir? Bu zorluklar ve belirsizlikler iş modeli performansını nasıl etkilemektedir?
Hazırlık ve Sunum Temeli	Kurum, entegre raporlama kapsamına alacağı boyutları belirleme, inceleme ve değerlendirme süreçlerinde nasıl bir yol izlemektedir?

Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

İşletme ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?

Bu içerikte bir işletmenin misyon ve vizyonu, kurum kültürü, etik değerleri, temel faaliyetleri, hangi pazar alanlarında görüldüğü, pazardaki ve değer zinciri içerisindeki konumu ve rekabet yapısı hakkındaki bilgiler verilmelidir. İşletmenin değer yaratma sürecinde etkisi olan yasal, siyasal, ticari, toplumsal, demografik ortam, teknolojik değişimler, nüfus ve çevresel faktörler gibi dış faktörlerin belirtilmesi gerekmektedir (74).

Entegre raporda, işletme misyonu ve amacını açıklamalı ve bunların uygulanabilmesi için yönetim ve izleme stratejilerini açıklayarak finansal performans üzerinde olan etkilerini ölçme kabiliyetini ortaya koymalıdır (80).

Kurumsal Yönetim

İşletmenin kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl etkilemektedir?

Bir entegre raporda, kurumsal yönetim ögesinde kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri, liderlik yapısı ve yasal konuların kurumsal yönetim tasarımı etkileri, stratejik karar alma ve risk yönetimine karşı yaklaşım belirlemek, süreç ve önlemlerin belirlenmesi, kuruluş kültürünün sermaye ögelerini kullanımına ve etkilemesine nasıl yansıtıldığı, yasal gereklilikleri kurumsal yönetimin yenilikçiliğe teşvik etme konusunda sorumluluğu, ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun zamanda değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye ögelerini kullanılması ve etkilenmesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğunu yer alması gerekmektedir (31).

İş Modeli

İşletmenin iş modeli nedir?

İş modeli, işletme faaliyetlerini ve işletmenin değer yaratma sürecini anlatan bir kavram olmakla beraber, firmaların kaynak ve yeteneklerini değere dönüştürme yollarını ifade eder. Temel ögelerini girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar oluşturmaktadır (81).

İş modeli, girdileri iş faaliyetleri aracılığıyla işletmelerin stratejik amaçlarını karşılayan kısa, orta ve uzun dönemde değer yaratan çıktıları dönüştüren ve bunları sonuçlandıran bir sistem olarak tanımlanır (31).

Riskler ve Fırsatlar

İşletme kısa, orta ve uzun dönemde değer yaratma yeteneğini etkileyen risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunu nasıl ele almaktadır? (31).

İşletmelerin gelecekteki potansiyel riskleri belirleyerek bu riskler karşısında etkili bir yönetim stratejisi geliştirmeleri ve hazırladıkları entegre raporda sunmaları gerekmektedir (76). Risklerin sermaye ögeleri ve stratejileri ile bütünleştirilmesi işletmelerin gelecek planlarındaki belirsizliği en aza indirecektir (23).

Risk ve fırsatların kaynağı, gerçekleşme ihtimalleri, gerçekleşmeleri durumunda etkilerinin büyüklükleri, riskleri yönetmek veya azaltabilmek için ya da fırsatlardan değer yaratabilmek için alınan önemler açıklanmalıdır (31).

Entegre raporda risk ve fırsatlar belirlenirken iç ve dış kaynaklardan oluşabilecek risk ve fırsatlar belirlenmeli, risk ve fırsatların gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak etkiler hesaplanmalı ve temel riskleri azaltarak ya da kontrolünü sağlayarak değer yaratma sürecine dahil etmek üzere işletmenin neler yapabileceği incelenmelidir (31):

Strateji ve Kaynak Aktarımı

İşletmenin ulaşmak istediği nokta neresi ve bu noktaya nasıl ulaşacak? (31).

Bir entegre raporda işletmenin stratejisi açık şekilde belirtilmelidir. Entegre raporda işletmelerin kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçlarını; bu amaçlara erişmek için uygulanan ya da uygulanması planlanan stratejilerini; bu doğrultuda gereken kaynak aktarımı planlarını; kısa, orta ve uzun vade başarılarını ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceğini açıklamak gerekmektedir. Ortalamanın üzerinde gelir sağlayacak stratejilerle işletme değeri yükseltilebilir. İşletmelerin değerini artırabilmek, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek stratejilerle sağlanabilir (11).

Performans

İşletme stratejik hedeflerine ne kadar ulaşıyor ? Bu hedeflerin sermaye öğelerine etkisi nedir ?

İşletmenin belirlediği stratejik hedeflerine belirli bir dönem içinde hangi ölçüde ulaştığı ve elde ettiği sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediği sorularının cevabı entegre raporda yer almalıdır. Entegre rapor, işletmenin performansı hakkında nitel ve nicel bilgileri içermektedir (31).

Entegre raporlarda hedefler, riskler ve fırsatlarla ilgili göstergeler, işletmelerin sermaye öğelerine olan etkileri, paydaşlarla ilişkileri ve paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına cevap verme yaklaşımları, geçmiş dönem performansları ve mevcut dönem performansları arasındaki ilişkiler hakkında niteliksel ve niceliksel bilgiler verilmelidir. Kanun ve yönetmeliklerin işletmelerin performanslarına kritik etkisi olan maddeler ve bu maddelere uyulmama halinde işletme faaliyetlerini yüksek derecede etkileyebilecek konular da açıklanabilir (31).

Genel Görünüş

İşletme stratejisini uygulanırken hayata geçirirken karşılaşması muhtemel zorluklar ile belirsizlikler ve bunların, iş modeli ve gelecekteki performansa olası etkileri nelerdir?

İşletmenin gelecekteki performansına etki edebilecek konular entegre raporda yer almalıdır. Kısa, orta ve uzun vade değerlendirmelerinde işletmelerin ulaştıkları dış çevrede karşılaşılma ihtimali olan durumlar ve bu durumların işletmeyi nasıl etkileyeceği

ve işletmenin beklenen zorluk ve belirsizliklere karşı cevap verme yeteneğine dair bilgilenme güvenilir ve şeffaf analizlerle sağlanır. İşletmenin ortaya koyduğu beklenti, istek ve niyetlerin gerçekçiliğine dikkat edilmelidir. Bu husustan dolayı işletmenin rekabet ortamı, pazardaki konumu ve karşılaştığı riskleri gerçekçi olarak ele alması gerekir. (31).

İşleme tarafından kullanılan sermaye öğeleri, performans değerlendirme sonuçları, işletme planları ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması, sapmaların tespit edilmesi, gerekirse alınacak olan düzeltici ve iyileştirici önlemlerin raporlanması gerekmektedir (2).

Hazırlık ve Sunum Temeli

İşletme entegre rapora dahil olacak konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir?

Dış çevre, riskler ve fırsatlar ve bunların stratejik amaçlara ulaşmayı nasıl etkileyebileceği, kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri sermaye öğelerinin kaliteleri, bulunabilirlikleri ve satın alınabilirlikleri, temel ilişkilerin nasıl yönetildiği ve bu ilişkilerin, kuruluşların zaman içinde değer yaratma kabiliyetleri açısından neden önemli olduğu gibi konular hakkında açıklama yapılmalıdır (31).

2.4.Dünyada Entegre Raporlama

Günümüzde entegre raporlama ile ilgili çalışmalar dünyada giderek artmaya başlamıştır. Entegre rapor hazırlayan işletme sayısı ve entegre raporlamayı uygulamaya karar veren ülke sayısı çoğalmaktadır. Bu durum işletmeler ve ülkeler açısından değerlendirildiğinde, entegre raporlamanın bir gereklilik olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. (76).

Elmaghrabi, 2014 yılında İngiltere’de Stirling Üniversitesi’nde yayınlanan doktora tezinde, entegre raporlamanın kurumsallaştırılması üzerinde durmuştur. Araştırma, bütünleşik raporlama uygulamasının 2001 yılında Avrupa ve Güney Amerika’da sadece birkaç şirket arasında ortaya çıktığını ve 2010 yılına kadar tüm kıtalara yayıldığını ortaya koymuştur (82).

2.5.Entegre Raporlamayı Düzenleyici Kuruluşlar

-Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (The International Federation Of Accountants- Ifac)

-Küresel Raporlama Girişimi (Gri)

- Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (The Integrated Reporting Committee Of South Africa (Ircsa))
- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-Iirc)
- Entegre Raporlama Türkiye Ağı (Ertta)
- Güney Afrika Yönetim Enstitüsü(Iodsa)(Institute Of Directors In Southern Africa)
- Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi (A4s) (The Prince's Accounting For Sustainability Project)

2.6.Türkiye’de Entegre Raporlama

Türkiye’de entegre raporlama hakkında farkındalık yaratılması amacıyla 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından bir çalışma grubu kurularak çalışma başlatılmıştır. Bununla birlikte Türkiye’de IIRC’nin iletişim noktası olarak TKYD görev almıştır. 2013 yılında TÜSİAD çalışma komitesinin Yatırım ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu’na (YOİKK) üzerinden sunduğu projenin kabulü ile Türkiye’de entegre raporlama konusunda ilk adım atılmıştır. TUSİAD tarafından Türkiye’deki işletmelere, entegre raporlama konusunda yol göstermesi amacıyla ilk rehber kitap “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” başlığı ile yayınlanmıştır. Entegre raporlamanın neler getirdiğini ve dünyada entegre raporlama hakkındaki görüşler derlenmiş ve uygulamalara yer verilmiştir.

21 Ekim 2015’de TÜSİAD tarafından yayınlanan ilgili rehberin ve Entegre Raporlama’nın tanıtımı amacıyla düzenlenen konferansı takiben ilgili taraflarca kurulması kararlaştırılan Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) tüm bu çalışmaların ürünüdür.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ile Borsa İstanbul, entegre raporlamanın Türkiye’de yaygınlaştırılması amacıyla Kasım 2017’de bir iş birliği anlaşması imzalamış, entegre rapor hazırlayan şirketler için gerçekleştirilen gong törenine ve deneyim paylaşım toplantısına ev sahipliği yapmıştır. ERTA ve IIRC arasında 18 Eylül 2018’de imzalanan protokolle ERTA’nın, IIRC’nin uluslararası bir partneri olduğu resmiyet kazanmıştır.

Türkiye’de entegre rapor hazırlayan kurumlar arasında, bankacılık sektörü başta olmak üzere reel sektör firmaları, bir kamu kurumu ve bir sivil toplum kuruluşu yer almaktadır. Çalışma sonuçları entegre raporlama yapmayı planlayan şirket sayısının hayli

yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, raporlamaya başlayacak şirketlerin sektörlerine öncülük etmesi açısından da önem taşımaktadır.(83)

Araştırma sonuçları, entegre rapor hazırlayan, hazırlamaya başlayan, hazırlamayı planlayan ve hazırlamayı düşünmeyen şirketlerin çoğunun entegre raporlama konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Finansal performans verileri şirketlerin temel karar alma kriteri olma özelliğini korumaktadır, bununla birlikte bu oran entegre raporlama hazırlayan şirketlerde daha düşüktür. Buna ek olarak, entegre raporlama hazırlamayı düşünmeyen şirketler, finansal olmayan bilgilerin şirket stratejisi ile ilişkilendirilerek açıklanmasını hassas bir alan olarak algılamakta ve öncelikle hissedarların bilgi ve finansal ihtiyaçlarına öncelik verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca, ilgili şirketler raporun hazırlanmasında görev alacak nitelikte personele ihtiyaç duymaktadırlar. Entegre raporlama hazırlayan şirketlerin görüşleri incelendiğinde, şirketlerin raporlama öncesi raporlama sürecine ilişkin endişeleri bulunmakla birlikte, rapor hazırlık sürecinde bu kaygıları yaşamadıkları görülmektedir (40).

Türkiye'nin entegre raporlamaya geçiş sürecinin hangi aşamasında olduğu, ilerleyen dönemlerde gerek işletmeler tarafından gerekse devlet kurumları tarafından atılacak adımların neler olduğunun belirlenmesi adına farklı ülke grupları ile yapılacak kıyaslayıcı çalışmalar konunun daha net bir şekilde anlaşılmasına ve öneriler sunulmasına yardımcı olacaktır (84).

2.7.Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Yapılan Raporlamalar

Sağlık hizmetlerinin etkin biçimde sunulabilmesi için son derece önemli yere sahip olan hastaneler, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin üretiminde önemli bir yere sahip, bahsi geçen sağlık hizmetleri içinde tedavi hizmetlerinin tamamına yakınının sunulduğu sağlık bakım organizasyonları olarak tanımlanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından ise müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırabilecek sağlık hizmeti veren, hastaların uzun ya da kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkede kamu ve özel kurumlar tarafından yapılan harcamalarda en yüksek payın ayrıldığı kuruluşlar hastanelerdir. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde de hastaneler; “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak, müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır” şeklinde tanımlanır (85).

Türkiye’de sağlık hizmetlerinin örgütlenmesinde faaliyet gösteren birden fazla kurum yer almaktadır. Hizmet sunucusu olarak başlıca kuruluşlar Sağlık Bakanlığı, üniversiteler ve özel sektördür. Finansman kurumu bazında en önemli görevi Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) yerine getirmektedir. Sağlık politikalarının oluşturulmasında ise Sağlık Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TBMM, Hükümet, MEB, YÖK, yargı mercileri, özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) yer almaktadır (86).

Sağlık sektörünün gelişiminde hastanelerin yönetsel, finansal ve operasyonel başarısının önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir (87). Hem hukuksal, hem de çevresel baskı faktörlerinin altındaki sağlık kurumlarının etkili bir şekilde yönetilebilmesi için sağlık yöneticilerinin karar verme aşamasında kendilerine sunulan bilgileri doğru yorumlamaları ve doğru karar vermeleri gerekmektedir. Günümüz sağlık dünyasında, sağlık yöneticisinin kritik kararlarından en büyüğünü finansal kararları oluşturacaktır (88).

Çeşitli sağlık hizmetleri sunan sağlık kuruluşları, tıp alanında ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak hızla büyümektedir. Aynı zamanda sağlık kuruluşlarının sunduğu sağlık hizmetlerinin türleri gelişmiş ve sağlık kuruluşlarının hedeflediği pazarlar hızla çeşitlenmeye başlamıştır. Yine sağlık hizmetlerinin etkin sunabilmesinde tanı, teşhis ve tedavi fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için araştırma geliştirme giderlerinde artış ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda özel sağlık kuruluşlarının hızla artması ve sağlık sektöründeki yapısal değişiklikler dolayısıyla sağlık sektöründe rekabet artmıştır. Bu hususlar neticesinde sağlık kuruluşlarında finansal yönetim fonksiyonlarının önemi artmaktadır (89).

Sağlık sektörü ile ilgili literatür taraması yapıldığında finansal analiz, sağlık ekonomisi, maliyet etkinliği, finansal ve operasyonel performans, ve gelir gider yönetimi uygulamaları konularında hastane hizmetlerine yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Finansal çalışmaların yanında finansal olmayan çalışmaların ise daha az yer aldığı görülmektedir.

Sağlık sisteminde sürdürülebilirlik kavramının ne anlama geldiği, sağlık sisteminde sürdürülebilirlik hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği ise hala belirsiz ve yoruma açıktır (90).

Sağlık kuruluşlarında sürdürülebilirliğin etkin şekilde uygulanabilmesi kapsamlı bir konudur. Sağlık hizmetlerinin çevresel ve sosyal etkilerinin kapsamı ve büyüklüğü, sektör için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Sağlık sektörünün karmaşık yapısı ve hızla değişen sektörlerden biri olmasından dolayı, sağlık hizmetleri yeni teknikler, teknolojiler,

ilaçlar ve sunum sistemleri tarafından sürekli olarak dönüştürülmektedir. Sağlık hizmetlerinde sürdürülebilirlik bağlamında, bakım kalitesini korurken ve hatta iyileştirirken, çok çeşitli faaliyetler ele alınmalıdır (91).

Sağlık Hizmetleri Araştırma Girişimi (HRC) tarafından 2012 yılında yayınlanan “Sürdürülebilirlik Kültürü Yaratma- Sağlık Hizmetlerinde Liderlik, Eşgüdüm ve Performans Ölçüm Kararları” başlıklı çalışmada; sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve finansal kaygıları dengelemeyi ve eş zamanlı olarak optimize etmeyi amaçladığı belirtilmektedir. Bir sağlık hizmeti kuruluşunun çeşitli tesisler, işlemler ve faaliyetleri içermesinin sürdürülebilirliği zorlu bir girişim haline getirdiğinin altı çizilmiştir. Yapılan çalışmada, başarılı sürdürülebilirlik girişimlerine sahip sekiz sağlık sisteminin kurumsal yaklaşımları incelenmiştir. Mevcut çabaların başarıları ve sınırlamaları ortaya konmaya çalışılarak diğer sağlık kuruluşlarındaki yöneticilere bu yöndeki çabalarında rehberlik hedeflenmiştir. İncelenen kuruluşlar sürdürülebilirliği temel kurumsal bir değer olarak benimsemiş ve sürdürülebilirlik çabalarını desteklemek için önemli kaynak ve personel ayırmıştır. Yine de bu çabalarından önemli mali faydalar elde etmişlerdir (91).

Sağlık sektöründe sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında yer alan bir diğer başlık ise yeşil inovasyon kavramıdır. Sağlık Bakanlığı tarafından 2012 yılında “Mevcut ve Yeni Yapılacak Sağlık Tesislerinde Uyulması Gereken Asgari Teknik Standartlar” konulu genelge yayınlamıştır. Bu genelgeyle 200 yatak ve üzeri kapasitedeki tüm hastaneler için uluslararası yeşil bina sertifika sistemi olan LEED sertifikasının zorunlu hale getirilmiştir. Bununla birlikte yeşil binaların kapsamı genişletilmiş ve yeşil hastane projelerine geçiş hızlanmıştır (92).

Literatür çalışmalarına bakıldığında yapılan finansal ve finansal olmayan çalışmaların tek bir rapor halinde sunulmadığı görülmektedir. Ağırlıklı olarak finansal raporlamaların yapıldığı sağlık kuruluşlarının sürdürülebilirlik çalışmalarına da yönelmesiyle birlikte Türkiye’de faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarına entegre raporlama zemini hazırlanmaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Entegre raporlama hazırlayacak olan sağlık kuruluşlarına rehber olması amacıyla hazırlanan örnek uygulamada entegre raporlamanın ilkeleri göz önüne alınarak entegre raporlama çerçevesi temel alınmıştır. Entegre raporlamanın bir şablonu olmamasına rağmen yayınlanan entegre raporlara bakıldığında, başlıkların sektörel farklılar dışında benzer formatlarda bilgi aktardığını görebiliriz. Bu uygulamada sektörel farklılar göz önüne alınarak incelenen yayınlamış raporların ışığında, sağlık sektörüne ait bilgiler örnek olarak ve çeşitlendirilmeye açık olarak ifade edilmiştir.



4. BULGULAR

4.1. XYZ Hastanesi 2019 Yılı Entegre Raporu Hakkında

Raporun hangi dönem aralığını temsil ettiği ve içeriği bu bölümün temel bilgisidir. Rapor içeriğinin hastanenin hangi faaliyet alanlarını kapsadığı ve hangi alanların muaf tutulduğu belirtilmelidir. Sağlık ve hizmet başlıkları olarak iki başlık olarak ele alınabilecek bu konu özellikle ülkemizde sağlık ve otelcilik hizmeti olarak da ele alınmaktadır. Sürdürülebilir ve aynı zamanda paylaşılabılır değer yaratmaya odaklanan bir yaklaşımla hazırlanan raporun nihai amacı açık bir şekilde ifade edilmelidir.

Raporun ana içeriğinin oluşturulmasında etken olan başlıklar yazılarak ve yararlanılan kaynaklar ile varsa eklerden de bu alanda söz edilmelidir.

Hastane için değer yaratma veya koruma kabiliyeti üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi olabilecek önemli konular hakkında rapor verilmeye çalışılmalıdır. Raporun finansal kısmında belirlenen dönem için ele alınan önemli konular burada verilebilir. Uygulamanın ilerleyen kısımlarında karşımıza çıkacağı şekliyle örnek olarak;

Sağlık fon sağlayıcıları

Bakım maliyeti

Artan düzenlemeler

Bakım kalitesi standartları

Çalışma ilişkileri ve çalışanların elde tutulması

Devlet ilişkileri

Portföy performansı

Yine bu alanda kaynakların ve eklerin belirtilmesine dahil olarak raporda verilen bilgilerin dayandırıldığı raporlar, (mali Tablolar, yıllık genel kurul/yönetim toplantıları vb.) çalışılan kurumlar entegre raporun güvenilirliği noktasında açıklanmalıdır.

4.2. XYZ Hastanesi Hakkında

Kurumun tarihçesi ve çalışma alanları hakkında özet bilgi verilmelidir.

Bu bölümde rapor için bir navigasyon sistemi oluşturulurak bu bölümde başlıklarla verilebilir. Raporu kolay okunur hale getirmek için ikonlar kullanarak bu ikonların hangi başlıkları temsil ettiği bu alanda gösterilebilir.

4.3.Biz Kimiz

Vizyonumuz

Pazar lideri, uluslararası, çeşitlendirilmiş bir sağlık hizmeti sağlayıcısı olmak.

Misyonumuz

Kaliteli, uygun maliyetli bakım sunarak insanların yaşamlarını iyileştirmek.

Amacımız

Yaşamı daha iyi hale getirmek.

Öz Değerimiz

Hasta ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek

Operasyonlarımız

1. Kayıtlı yataklar - Yatak sayısı
2. Yoğun bakım üniteleri – Ünite sayısı
3. Kalıcı ve geçici çalışanlar – Çalışan sayısı
4. Uzmanlar ve sağlık uzmanları - Çalışan sayısı
5. Onkoloji üniteleri - Ünite sayısı
6. Görüntüleme hizmetleri – Görüntüleme sayıları

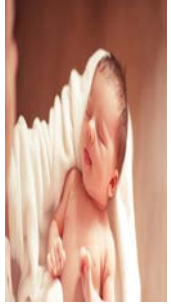
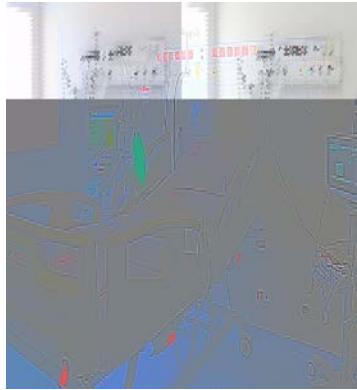
4.4.Liderlik

Yönetim organizasyon şeması paylaşılmalıdır.

Bu başlığa ait en önemli nokta yönetim kurulu ve genel müdür mesajlarıdır. Bu alanda yönetimin imzalı iştiraki raporun güvenilirliğine katkıda bulunur. Üst yönetimin ve departman müdürlerinin kısa özgeçmişleri şematize edilerek fotoğraflı olarak paylaşılabilir. Yine bu alanda çalışanların cinsiyetlerine ait oranlar, uluslararası hastanelere sahip kurumlar, öz sermaye çeşitliliğine ait oranlar verebilir.

4.5.Ne Yaparız?

Anlık durumu yansıtacak bilgiler başlıklar detaylandırılarak anlatılmalıdır. Örneğin; mevcut onkoloji ünitesine ait verilen sayısal bilgiden sonra teşhislerin teknolojik durumu ve hangi bölümlere ait onkoloji tedavilerinin uygulandığı, cerrahi, tıbbi, gelişmiş tedaviler, hakkında bilgilendirmeler gibi. Görüntüleme hizmetleri için detaylandırma ise görüntüleme teknolojisinin hangi seviyede olduğu ve tanısal görüntüleme hizmetlerinde odaklanılan paydaşları ve entegre raporun içerdiği dönem ait mrı, ct, pet-ct sayıları paylaşılabilir.

Hastane Hastanemiz özel tıbbi disiplinler, toplum hastaneleri, aynı gün cerrahi merkezleri ve özel tesisler sunan teknolojik olarak gelişmiş, çok disiplinli bir sağlık kuruluşudur. Ayrıca yoğun bakım üniteleri, yüksek bakım üniteleri, ameliyathaneler, acil üniteler, doğum üniteleri, kalp üniteleri ve pediatri ünitelerinde hizmet sunuyoruz.	Yataklar Yıl/Sayı  Kabuller Yıl/Sayı	Doğumlar Yıl/Sayı 
Tamamlayıcı Sağlık Hizmetleri Akut rehabilitasyon, akıl sağlığı, böbrek diyalizi ve onkoloji dahil olmak üzere hem yatarak hem de ayakta tedavi yaparak özel sağlık hizmeti sunmaktayız. Özel bakım modelimiz, bakımın sürekliliğini teşvik eder		
Rehabilitasyon Hastalar ve aileleri için yaşam kalitesini geri kazandıracak hasta bakımına odaklanıyoruz. Her hastanın klinik sonuçlarını ölçüyor ve rehabilitasyon birimlerinin performansını kıyaslamak ve net hasta sonuçlarını belirtmek için genel ilerlemesini izliyoruz. Bu şekilde, hastaların ailelerini destekleyebilir ve rehabilitasyon sürecinde sağlık hizmeti verenlere derinlemesine ayrıntı sağlayabiliriz.	Yataklar Yıl/Sayı 	
Akıl Sağlığı Geçiş bakımı için tasarlanan tesisimiz, gönüllü, yardım gören ve istemsiz hastalar için özel sakin ve tedavi edici bir ortam sağlar.		
Böbrek Diyalizi Ayakta tedavi temelli kronik böbrek diyalizi, evde periton diyalizi ve hastanede akut böbrek diyalizi gerektiren böbrek yetmezliği hastalarına hizmet vermekteyiz.		Diyaliz İstasyonu Yıl/Sayı
Onkoloji		

Onkoloji merkezimiz, kapsamlı kanser yönetimini destekleyen teknolojik olarak gelişmiş tanı ve girişimsel hizmetler sunar.

Teknolojiye yaptığımız önemli yatırım, onkoloji merkezlerimizi cerrahi, medikal, jinekolojik ve radyasyon onkolojisindeki ileri tedavilerin ön saflarına yerleştiriyor.

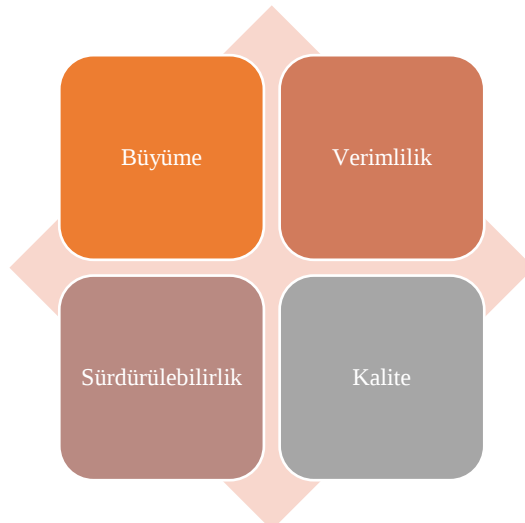
4.6.Değer Yaratma

4.6.1. Değer Yaratma Süreci

Entegre rapor okuyucusuna hastanenin değer unsurlarından burada kısaca bahsedilir. Paydaşlara bu unsurların nasıl iletildiği/analiz edilen alanlar ve değer yaratma yeteneğine etki eden hususlar özet bilgi şeklinde ilerleyen kısımlardaki detaylı bilgilendirmeler refere edilerek sunulur.



Bu üç değerın gerçekleşmesi için dikkat edilecek stratejik odak noktaları şöyledir:



Odak Noktaları için bir “Risk ve Fırsat Değerlendirme Çalışması” yürütülmelidir. Çalışmada hastanenin tüm öncelikleri, hastane yöneticilerinin tamamladığı bir anket ile risk ve fırsat potansiyeli açısından değerlendirilmelidir.

Sağlık kuruluşu bu bölüme mali değer tablosunu da ekleyebilir.

Gelir	2018	2019
Satın alınan mal ve hizmet maliyeti	000	000
Finansal katma değer	000	000
Diğer gelirler	000	000
Çalışanlar	000	000

4.6.2. İş Modeli

Hazırlanan entegre rapor çalışmalarını incelediğimizde, bir hastane iş modelini sermaye ögelerini temel alarak oluşturabildiğinde, değer yaratma sürecini bu veriler üzerinden yönlendirebilir.

İş modelini değer yaratma sürecine bağlı olan 6 sermaye ögesinin içeriği belirlendikten sonra faaliyet alanlarının belirlenmesiyle başlatabiliriz. Sermaye öğelerinin açıklamaları örnek olarak açıklanmıştır.

4.6.3. Sermaye Ögelerinin Belirlenmesi

Finansal Sermaye

Fon havuzumuz; öz sermaye, elde edilen karlar, hatanemize yatırılan fonlar ve sermaye sağlayıcılardan alınan uzun ve kısa vadeli kredilerin bir kombinasyonundan oluşur.

Üretim Sermayesi

Hastalarımıza kaliteli hizmet tedarik etme, sunma ve sağlama becerimiz, son teknoloji tesislere, korunan altyapıya (bilgi teknolojisi dahil) ve uygun tıbbi ekipmana bağlıdır.

Bilgi Sermayesi

Hizmet teklifleri, yönetim ve kalite standartlarını içeren maddi olmayan varlıklarımız rekabet avantajını sağlar ve bizi rakiplerimizden ayırır.

Beşeri Sermaye

Çalışanlarımız stratejimizi uygulamak için becerilerini, deneyimlerini ve bilgilerini kullanırlar. Hastalarımızın ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunarak kısa, orta ve uzun vadede paydaşlar için değer yaratırlar.

Sosyal İlişkiler Sermayesi

Hastalar, çalışanlar, doktorlar, tedarikçiler, iş ortakları, hükümetler ve diğer önemli paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler geliştiriyoruz. Bunu itibarımızı ve markamızı kullanarak yapıyoruz.

Doğal Sermaye

Hastalarımıza kaliteli hizmet sunumunda yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar kullanılmaktadır.

4.6.4. Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi

Hastaneler için faaliyet alanları bakım seviyelerine göre aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

Birincil Bakım Seviyesi	İkincil veya Akut Bakım Seviyesi	Üçüncül Bakım Seviyesi
Tüm hastalar için ilk konsültasyon noktası olarak hareket ettiğimiz sağlık sistemleri isteyen hastalar dahil optimal sağlığı korumakla birlikte her türlü hastanın akut ve kronik fiziksel, zihinsel ve sosyal sağlık sorunları.	Kısa ama ciddi bir süre için sağlık uzmanları tarafından gerekli tedavi hastalık, yaralanma veya başka bir sağlık durumu. Doğum, yoğun bakım ve tıbbi görüntüleme sırasında vasıflı katılım hizmetlerini içerir.	Genellikle yatan hastalar ve birinci veya ikinci basamaktan sevk edilen hastalar. Kanser tedavisi, beyin cerrahisi, kalp cerrahisi ve diğer kompleks tıbbi ve cerrahi müdahaleler.

4.6.5. Değer Yaratma Süreci

	Finansal Sermaye	Üretim Sermayesi	Bilgi Sermayesi
Girdiler		Yatak Sayıları Ünite Sayıları	Alternatif Fiyatlandırma Modelleri Kalite Politikaları Prosedürler
Sonuçlar		Teknolojik üstünlük hastalar ve pazarlar tarafından tanınan, marka gücünün desteklenmesi	İşletme genelinde verimliliği artırma yeteneği Klinik yönetim, kalite ve güvenlik kurulu alt komitesi, kalite standartlarının korunmasını ve iyileştirilmesi
	Beşeri Sermaye	Sosyal İlişkiler Sermayesi	Doğal Sermaye
Girdiler		Marka ve itibar Tedarikçi sözleşmeleri Hükümet ilişkileri Paydaş ilişkileri	Yenilenebilir enerji çözümlerine yatırım yapmaya devam etmek
Sonuçlar		Hasta deneyimi, öneri ve klinik kazanç hastalar ve pazarlar tarafından tanınan, marka gücünün desteklenmesi	İsrafi azaltmak için artan girişimler

Değer yaratma sürecinde ortaya çıkan sonuçları geliştirmek için planlanan çalışmalar bu bölümde alt başlık olarak aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Yalın operasyonlar, klinik mükemmellik, değer için entegrasyon, varlık portföyü incelemesi ve yatırım harcamaları optimizasyonu dahil operasyonel mükemmelliğe odaklanmak,

Optimum tedaviyi sağlamak için ilgili, birinci sınıf tesisler ve ekipman sunmak,

Mevcut altyapımızı yeniden kullanmak veya yenilemek,

Dijital stratejimizi işin tamamına yerleştirmek,
Bakım noktasında yerleşik süreçler ve sistemlerle uyumluluğu sağlamak,
Çalışanları elde tutmayı desteklemek için çalışanların farklı modalitelerde uzmanlığını geliştirmesine olanak sağlamak,
Tekliflerimizi farklılaştırmak için paydaşlarımızla uzun vadeli ilişkiler kurmak,
Tedarikçilerimizle ilişkileri izlemek,
Su tüketimini azaltmak için fırsatları keşfetmek.

4.7.Stratejik Cevap Verme Yöntemlerinin Tespiti

Stratejimiz, küresel sağlık sektörünün mevcut ve beklenen gelecekteki çalışma ortamlarına, paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerine, karşılaştığımız risklere ve fırsatlara ve değer yaratımımızı potansiyel olarak etkileyebilecek, sonuçta ortaya çıkan önemli konulara yanıt vermek için tasarlanmıştır.

4.8.Hastane Paydaşları ve Paydaşların Verimlilikleri için Stratejik Yaklaşımların Belirlenmesi

Odak noktalarından yola çıkarak paydaşlara yaratılan değerler için şu yaklaşımlar uygulanır:

- Paydaşların belirlenmesi,
- Paydaşların beklentilerinin belirlenmesi,
- Hastanenin beklentilere cevap vermesi için geliştirilmesi gereken yaklaşımların belirlenmesi,
- Bu yaklaşımların etkilediği strateji alanlarının tespiti.

Bir hastane için bu yaklaşımlar şu şekilde uyarlanabilir:

4.8.1. Kusursuz müşteri deneyimi

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Stratejik Etki Alanı
Hastalar	Maliyet ve bakım kalitesi Doktorların, uzmanların sağlık ve diğer hizmet sağlayıcılarının ünü Bakım personeli Klinik deneyim	Kaliteli, hasta merkezli sağlık hizmetleri ve ilgili tıbbi hizmetleri sunmak hastalar Temel kalite değerimizi etik, mükemmellik, güçlendirme, empati, enerji gücüyle yaşamak Hastaların deneyiminin şeffaf ölçümü ve izlenmesi Hasta deneyimi hakkında geri bildirim almak için bağımsız hizmet sağlayıcıları kullanmak Bakım programımız aracılığıyla olumlu hasta ve müşteri etkileşimini teşvik etmek.	Büyüme Verimlilik Sürdürülebilirlik Kalite
Devlet (SGK vb. Hastalar)	Verimlilik Kalite Bakım maliyeti	Uluslararası alanda kamu özel ortaklıkları aracılığıyla hükümetle ortaklık kurmak.	Kalite Verimlilik

4.8.2. Ülkeye kalıcı taahhüt

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Strateji Etki Alanı
Devlet	İstihdam fırsatları Daha güçlü bir sağlık hizmet sistemi oluşturmak Sağlık hizmetleri maliyeti Mevzuata uygunluk	Sorumlu bir kurumsal vatandaş olmaya çalışmak Beceri eksikliklerini gidermek Sağlık ve teşhis hizmetlerinin sağlanmasında devlet ihalelerine katılmak	Büyüme Sürdürülebilirlik
Endüstri ve Düzenleyici Kuruluşlar	Yasal yükümlülüklerle ve çevre yasalarına uygunluk Sektörel oturumlara katılım	Yasal düzenlemelerimizdeki değişiklikleri izlemek ve düzenlemelere uyum çerçevesinde değişikliklere yanıt vererek güncel kalmak Giderek daha karmaşık hale gelen bir ortama uyum sağlarken, uygun maliyetli ve etkili bakım sağlamak Geçerli tüm mevzuata uygunluğu sağlamak ve yeni mevzuatlara girdi sağlamak için düzenleyici kurumlarla iletişime geçmek	Sürdürülebilirlik Kalite

4.8.3. Güçlü finansal performans

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Strateji Etki Alanı
Sağlık Fonu Sağlayıcıları	Klinik etkinlik Bakım kalitesi Sağlık hizmetleri maliyeti	Kamu ve özel sektör fon sağlayıcıları ile işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek Sağlık hizmeti verenlerle endişeleri konusunda iletişim kurmak Değer temelli sağlık hizmetleri sunarak hizmet sunumumuzu farklılaştırmak Uygun bir fiyatlandırma stratejisi uygulamak	Büyüme Verimlilik Sürdürülebilirlik Kalite

4.8.4. Teknoloji ve inovasyon öncülüğü

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Strateji Etki Alanı
Hissedarlar, Yatırımcılar ve Finansörler	Artan düzenleme Temettü ödemesi Etkili kurumsal yönetim Deneyimli liderler Sürdürülebilir büyüme Azalan işletme marjları	Operasyonel verimlilik, büyüme ve uluslararası çeşitlilik sunmaya odaklanmak Akut olmayan kaynaklardan elde edilen artan bir gelir ve kazanç payıyla çeşitlendirilmiş bir ürün ve hizmet teklifi sunmak Uygun maliyetli, çevre dostu ve yenilikçi teknolojilere uygun şekilde yatırım yapmak Hissedarlarla ücretlendirme konularında iletişim kurmak Etik kültürü ve sorumlu kurumsal vatandaşlığı teşvik etmek	Büyüme Verimlilik Sürdürülebilirlik Kalite

4.8.5. Mutlu ve üretken çalışanlar

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Strateji Etki Alanı
Doktor ve Uzmanlar	Klinik etkinlik Sigorta Hastanelerin kalitesi Teknoloji Klinik yönetim	Operasyonlarımızı sürdürmek için doktorlar ve diğer sağlık çalışanları ile uzun vadeli ilişkiler kurma ve geliştirme çabası Klinisyenler, sağlık kuruluşları ve akademik enstitülerle işbirliği içinde çalışmak Doktorlar ve uzmanlar arasındaki faaliyetleri ve eğilimleri izlemek İşe alma ihtiyaçlarını belirlemek ve bunlara yanıt vermek Geleceğin doktorları, uzmanları ve sağlık profesyonellerinden oluşan bir sistem oluşturmak Verimliliği artırmak için fırsatları belirlemek	Büyüme Verimlilik Sürdürülebilirlik Kalite

Tüm Çalışanlar	İş sağlığı ve güvenliği Dönüşüm Ücretlendirme Performans değerlendirme Kariyer gelişimi Gelişim ve öğrenme fırsatları	Çalışan sağlığı ve gelişiminin yanı sıra adil ve şeffaf ücretlendirmeye odaklanmak Yetenekleri işe almak ve geliştirmek Çalışan değer teklifimizi geliştirmek Sağlam liderlik gelişimine yatırım yapmak Son derece bağlı bir iş gücü sağlamak için stratejiler uygulamak İş yerinde bir güvenlik kültürünü teşvik etmek Organize emek ile sağlıklı ilişkiler sürdürmek	Sürdürülebilirlik
-----------------------	---	---	-------------------

4.8.6. Etik ve şeffaf hastanecilik

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Yaklaşımı	Hastanenin Strateji Etki Alanı
Tedarikçiler	Zamanında ödemeler Yararlı ilişkiler Markalaşma	Adil ve şeffaf tedarik faaliyetlerine öncelik vermek İşletme ve tedarikçi geliştirme girişimlerine yatırım yapmak Tedarikçilerimizle ilişkileri izlemek Mümkün olan en iyi fiyatlandırmayı elde ettiğimizden emin olmak için incelemeler yapmak Yeterli tedarikçi çeşitlendirmesinin sağlanması Gereksinimlerimizi karşılayan kaliteli, uygun fiyatlı sarf malzemeleri sağlayan tedarikçilerle çalışmak Pazara yerel giriş yapanların desteklenmesi Maliyet yönetimi hedefleri ile dönüşüm hedeflerini dengelemeye çalışmak	Sürdürülebilirlik

4.8.7. Toplum için Pozitif Değer

Paydaş	Paydaş Beklentileri	Beklentilere Hastanenin Yaklaşımı	Strateji Etki Alanı
Toplum	Topluluk iyileştirme Sağlıklı bir toplum Eğitimi iyileştirme fırsatları Hakların korunması	Toplumu iyileştirme, sağlık ve eğitime yatırım yaparak toplumu desteklemek Onaylı kurumsal sosyal yatırım programlarına tahsis edilen fonlar Faaliyet gösterdiğimiz toplumları etkileyen yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakların kullanımını yönetmek	Sürdürülebilirlik

4.9.Risk ve Fırsat Yönetimi Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Hastaneler bir işletme olarak karşı karşıya oldukları risk ve fırsatları analiz ederek bu bölümde belirtmelidir. Risk ve fırsat analizinin sonuçlarına göre bunların nasıl yönetildiği ve/veya nasıl avantaja dönüştürüldüğünden bahsedilmelidir.

Hastanenin kurumsal risk yönetiminden kimlerin sorumlu olduğu ve çalışma şekli burada açıkça anlatılmalıdır.

Hesap verebilirliği sağlamak ve risklere sahip olmak ve riskleri yönetmek, riskleri denetlemek ve bağımsız güvence sağlamak arasında ayrım yapmak için savunma hatlarından oluşan birleşik güvence süreci oluşturularak takibi bu şekilde yapılabilir.

Bu noktada risk yönetimi konusunda ISO 31000 uluslararası standartları temel alınarak kurumsal risk yönetimi stratejisi ve çerçevesi uygulanması, risklerin ve fırsatların uygun şekilde tanımlanarak değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlanabilir.

4.9.1. Anahtar Risk ve Fırsatlar

Bir hastanede risklerin doğaları, potansiyel etkileri ve olasılıklarına göre üç aşamada takip edildiğini varsayarsak;

RİSK	RİSK TANIMI	POTANSİYEL FIRSATLAR
Fon Riski		
Düzenleyici Kuruluşların Düzenlemelerine ve Yeni Çıkacak Olan Yönetmeliklere Uyum		
Sağlık Hizmetlerindeki Kesintiler		
Ülke Riski		
Siber Saldırıları ve Bilgi İhlali		
İnsan Kaynağı Riski		
Hasta Güvenliği Riski		
Bilgi Teknolojileri Altyapısı ve Felaket Kurtarma/Olağanüstü Durum Kurtarma		
İtibar Riski		

4.10. Önemli Konuların Belirlenmesi

Önemli Konular'ın, hastane ve paydaşları için ekonomik, çevresel ve sosyal değer yaratma becerisi üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkileri belirlenmelidir.

Kısa, orta ve uzun vadede paydaşlar için değer yaratma yeteneğinin sürmesi için öncelikli konuların nasıl yönetildiği belirtilmelidir.

TANIMLA	ÖNCELİKLENDİR	BİRLEŞTİR
Hastane stratejisi, yönetim kurulu gündemi, yönetim raporları, faaliyet gösterilen diğer bölgelerdeki dış ortamlar, kilit paydaşların ihtiyaç ve beklentileri gibi önemli konular analiz edilirken, tüm iç ve dış etkiler göz önünde bulundurulmalıdır.	Hastaneyi kısa, orta ve uzun vadede potansiyel olarak etkileyebilecek tüm önemli konular olasılık ve potansiyel etkiler açısından önceliklendirilmelidir.	Hastane ve paydaşları için değer yaratma yeteneği açısından önemli olan bu konular, hastane stratejisine entegre edilmelidir.

Önceliklendirilen konular burada başlıklar halinde ve her bir başlıktan etkilenen paydaş grupları/riskleri ve fırsatları ile stratejik odak noktaları belirtilmelidir.

Önemli Konular	Etkilenen Paydaş Grupları	Riskler ve Fırsatlar	Stratejik Odak Noktaları
Sağlık fon sağlayıcıları Sağlık hizmeti fon sağlayıcıları, hastalarımızın sağlık hizmetlerine erişme becerilerini doğrudan etkileyerek geliri ve pazar payını etkiler.	Hastalar Sağlık Fon Sağlayıcıları Yatırımcılar, Finansörler	Yatırımcı riski Ülke Riski	Verimlilik Kalite Sürdürülebilirlik
Bakım maliyeti Faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgede bakım maliyetleri artması karlılığımızı ve ayrıca yüksek kaliteli, uygun maliyetli bakım sunarak insanların	Tüm Paydaşlarımız	BT altyapısı, felaket kurtarma ve proje uygulaması Siber suç ve veri ihlali	Verimlilik Kalite Sürdürülebilirlik

yaşamlarını iyileştirme misyonumuzu yerine getirme becerimizi etkiler.		Düzenleme ve uyumluluk riski Fon riski	
Artan düzenlemeler Yasal düzenlemelerin oldukça katı olduğu bir sektörde faaliyet gösteriyoruz. Bu düzeydeki düzenlemenin genellikle gerekli olduğuna inanmamıza rağmen, bakım maliyetlerimiz ve büyümemiz etkilenmektedir. Düzenlemeleri desteklerken değişikliklerin hızı ve ölçeği işletmeye bir yük olabilmektedir. Herhangi bir uyumsuzluk itibar riskini tehlikeye atabilir, faaliyet gösterme lisansının geri alınması veya ağır cezalara yol açabilir.	Devlet Çalışanlar Uzmanlar ve Doktorlar Yatırımcılar, finansörler	Siber suç ve veri ihlali Düzenleme ve uyumluluk riski İtibar riski	Büyüme Sürdürülebilirlik
Bakım kalitesi standartları Tüm bölgelerimizde bakım kalitesini korumak ve iyileştirmek, bizim temel değerlerimizin ve temel paydaşlarımızla güçlü ilişkiler kurmamızın ayrılmaz bir parçasıdır.	Devlet Sağlık Fonu Sağlayıcıları Hastalar Çalışanlar	Düzenleme ve uyumluluk riski Fon riski Klinik ve hasta güvenliği riski İtibar riski	Büyüme Sürdürülebilirlik

Kaliteli bakımın sağlanması, itibarımızı korumak için de kritik önem taşır. Etkili ve kârlı hizmet sunumu arasında bir denge sağlamak kritik önem taşıdığından, bakımın kalitesi bakım maliyetiyle yakından bağlantılıdır.	Uzmanlar ve Doktorlar		
Çalışma ilişkileri ve çalışanların elde tutulması Yüksek ücret artışları, sağlık hizmetlerinin karşılanabilirliğini etkilerken, vasıflı ve uzmanlaşmış çalışan eksikliği bakımın kalitesini etkilemektedir.	Çalışanlar Uzmanlar ve Doktorlar	Kaynak Riski	Kalite Sürdürülebilirlik
Devlet ilişkileri Birincil paydaşlarımızdan biri olarak, hükümetler işimizi yasa ve yönetmelik çıkarmaktan faaliyet için ruhsat vermeye kadar birçok yönden etkiler.	Hükümet Anlaşmalı Devlet Kurumları	Düzenleme ve uyumluluk riski Ülke Riski	Kalite
Portföy performansı Her bir iş biriminin performansı, büyüme hedeflerimizi yerine getirmek için kritik öneme sahiptir.	Yatırımcılar ve finansörler	Ülke riski Fon riski	Büyüme

4.11. Stratejik Yanıt Verme

Stratejik Odak Terimleri açıklanır.

Stratejik Odak Alanları	Strateji Odağının Tanımı	Önemli Konu Alanı
Büyüme	Sektör lideri, uluslararası, çeşitlendirilmiş bir sağlık kuruluşu olmayı amaçlamaktadır. Bunu hastanemizi ve tamamlayıcı hizmetler işimizi sağlık uzmanlarıyla etkili bir şekilde ortaklık yaparak elde edebiliriz. Hastanemiz aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi temel girişim yoluyla büyüme hedeflerimize ulaşmayı amaçlamaktadır: Tamamlayıcı hizmet ayak izimizi genişletmek. En son teknoloji ve seçkin klinik çalışanlarının kullanımı yoluyla uygun fiyatlı ve kaliteli bakım sunan bir ayakta tedavi modeli sunmak. Yalın operasyonlara, klinik mükemmelliğe ve değer için entegrasyona odaklanmak.	Portföy performansı Hükümet ilişkileri
Verimlilik	Satış maliyetleri, işçilik ve genel giderler dahil tüm maliyetleri etkin bir şekilde yönetirken yüksek kaliteli bakım sağlamaya odaklandık. Bu, kaynakları en iyi şekilde tahsis ederken yüksek düzeyde klinik ve operasyonel verimliliği korumasına olanak tanımaktadır. Çalışanlarımız, sağlık fon sağlayıcılarımız, satın alma ortaklarımız ve doktorlarımızla ilişkiler, verimlilik sağlayan fırsatlar olarak dahil edilmiştir.	Bakım maliyeti Sağlık fon sağlayıcıları
Kalite	Hastalarımıza birinci sınıf sağlık hizmeti sunmak için protokollere ve süreçlere sıkı sıkıya bağlılık, kalite ölçütleri için raporlama, analiz ve eylem şarttır.	Bakım maliyeti Sağlık fon sağlayıcıları

	Titiz kalite raporlama ve kıyaslama yoluyla kalite performansını sürdürmeyi ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Buna klinik sonuçlar, hasta memnuniyeti ve paydaş sağlığı ve güvenliği dahildir.	Bakım kalitesi standartları Sağlık fon sağlayıcıları Çalışma ilişkileri ve çalışan bağlılığı
Sürdürülebilirlik	Etkili paydaş katılımı ile desteklenen sosyal, çevresel ve finansal istikrar, operasyonlarımızın hem yerel hem de uluslararası düzeyde sürdürülebilirliğini destekler. Çeşitli bölgelerde faaliyet gösterme lisanslarımızın ve başarılarımızı doğrudan etkileyen paydaşlarımızın önemini kabul ediyoruz. Hastanemiz, sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanmıştır.	Bakım maliyeti Uzmanlaşmış beceri eksikliği Hükümet ilişkileri Artan düzenlemeler Çalışma ilişkileri ve çalışan bağlılığı Sağlık fon sağlayıcıları

4.12. Mevcut Raporlanan Senenin Değerlendirilmesi

Hastane stratejisinin ne şekilde tasarlandığı burada kısaca açıklanmalıdır.

Hastanenin; küresel sağlık sektörünün mevcut ve beklenen gelecekteki çalışma ortamlarına, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine ve hastane olarak karşılaşılan risklere ve fırsatlara, değer yaratmamızı potansiyel olarak etkileyebilecek ortaya çıkan önemli konulara yanıt vermek için tasarlanmış olması gibi. Ayrıca stratejilere göre ilerlemenin ölçülebilmesi için KPI'ları (key performance indicator) ve istatistikleri kullanılabilir.

4.13. Uzun Vadede Hedef Belirlenen Senenin Değerlendirilmesi

Hızla gelişmeye devam eden sağlık hizmetleri ortamında teknolojik, yasal, fon sağlayıcılarının hareketleri ve ekonomik iklim değişiklikleri iş yapma şekillerini etkileyeceğinden; stratejileri sürdürülebilir ve geleceğe uygun hale getirmek üzere gözden geçirip ve uzun vadede hedef belirlenen sene için yeni stratejiler oluşturulmalıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Entegre raporlama, kurumlar için artık tek başına bir bütünü yansıtmakta zayıf kalan finansal raporları tamamlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların asli hedeflerinin artık sadece karlılık ve hissedarların finansal değeri üzerine odaklanmadığı günümüzde, finansal olmayan birçok değer de önem arzetmekte olup; bir bütünlük içerisinde sunulan entegre raporlar sayesinde ancak kurumların 360 derecelik tamamını anlayabiliyoruz.

Entegre rapor uygulamaları incelendiğinde, sektörler arasında içerik olarak belirgin farklılıklara rastlanmıştır. Bu bağlamda, genel kabul görmüş bir entegre rapor şablonu mevcut değildir ve olmamalıdır.

Sağlık kuruluşlarının karmaşık yapıları, teknolojinin gelişimi, sağlık hizmeti finansmanının karmaşıklığı ve sağlık hizmeti sunumunda devletin büyük rol oynaması gibi çarpıcı konular, sağlık kuruluşlarının paydaşlarına verimli ve etkin bir rapor sunma becerisi geliştirmesi gerekliliğini doğurmaktadır.

Sağlık hizmetlerine ayrılan bütçe göz önünde bulundurulduğunda, bu ölçekte herhangi bir faaliyet çevre ve toplum için sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetleriyle ilgili her türlü aktivite kapsamlı olarak planlanmalı, işletilmeli ve raporlanmalıdır.

Çalışmanın çıktıları ışığında, sağlık işletmeleri için rehber niteliği taşıyacak bir entegre rapor şablon önerisi çıkmıştır.

6. KAYNAKÇA

1. Yüksel F, H. A. (2017). *Hizmet İşletmelerine Ait Raporların Entegre Raporlama İlkeleri Açısından İrdelenmesi*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 729-748.
2. Yüksel, F. (2017). Entegre Raporlama. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
3. Morck, R. K. (2005). *A History Of Corporate Governance Around The World. Chicago And London: The University Of Chicago Press*.
4. S.Karğın, H. A. (2013). *Entegre Raporlama: Yeni Bir Entegre Raporlama Perspektifi*. Ankara Smmmo Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 27-46.
5. Gençoğlu G., Ü., ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamalar. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, 50-74.
6. Aysan, Mustafa. “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, Muhasebe ve Finansman Dergisi. Sayı. 35, Ocak 2007, ss.17-24.
7. OECD, Corporate Governance-A Survey Of OECD Countries, Paris, 2004, s.11.
8. Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirzen. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2018.
9. Bushman, R., & Smith, A. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 237-333.
10. Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1, s.160.
11. Aydın, S. (2015). Entegre Raporlama. İstanbul: Türkmen Kitap Evi.
12. Gündoğdu, A. (2015). Türkiye’de Değişen Piyasanın Yüzü. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
13. Crowther, G. A. (2016). *A Handbook of Corporate Governance*. GGower.
14. Tetik, N. (2013) *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri*. İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 44-58.
15. Dion Shango, A. V. (2016). Pwc. Pwc: [Http://www.pwc.co.za/kingiv](http://www.pwc.co.za/kingiv)
16. Derneği, T. K. (2013). Kurumsal Yönetim Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi.İstanbul: Caretta Reklam Ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.

17. Gürkan HAŞİT, A. U. (tarih yok). SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü.
18. Asiye Nur Zengin, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 654-702.
19. Tepedelen, A. (2019). *Entegre Raporlama ve Entegre Raporlamanın Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamasına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü
20. Altun, N. (2017). *Küresel Sürdürülebilirlik İlkeleri Çerçevesinde Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celâl Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
21. Eccles, R. G. and Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. *Harvard Business School*, 1-21.
22. Usul, H. ve Bekçi, İ. (2001). *Bireysel Yatırımcılar Açısından Finansal Bilgi Siteminin Sermaye Piyasasında Etkinliğinin Analizi*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi Dergisi, 2(1), 67-79.
23. Aras, G. ve Sarıoğlu, G. U. 2015. *Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama*, TÜSİAD, Yayın No: T/2015, 10-567, http://tusiad.org/tr/tum/item/download/7381_960dc857f8796db59b4a587673951daa
24. Büdeyri, T. ve Kısa, A. Entegre Raporlama(er): Literatür Araştırması, Proceedings of SOCINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, İstanbul, 23-25 Mayıs 2016, 182-188
25. Topal, Y. (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Tespiti: Bursa İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü
26. Karğın, S., Aracı, H., ve Aktaş, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 27-46.
27. Yavaşoğlu, M. (2001). *Sermaye Piyasası Mevzuatında Bağımsız Denetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
28. Magdi R. Iskander, N. C. (2010). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington. D.C.: The World Bank Group
29. TKYD. (2019,). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-uyum-raporu-nedir.html>

30. GRI, G. R. (2012). *The inaugural Australian GRI Conference on Sustainability and Integrated Reporting* was hosted by GRI's Focal Point Australia. (s. 7). Avusturalya: GRI.
31. IIRC, 2013a. International Integrated Reporting Framework. <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
32. Kaya, C. T., Türegün, N. (2014). "Integrated Reporting for Turkish Small and Medium-Sized Enterprises." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 4(1): 358-364.
33. Kutaylı, R. (2019). *Entegre Raporlamanın İşletme Performansına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
34. Katsikas, E., Manes Rossi, F. ve Orelli, R. L. (2016). *Towards Integrated Reporting: Accounting Change in the Public Sector*, Cham: Springer.
35. Mitchell, S. (2016). Entegre Raporlamaya Bir Bakış. *Hissedar Dergisi*, 1 (19), 38-39. Aktaran, Kocamış ve Yıldırım, 2018:47
36. Van Bommel K. (2014). Towards A Legitimate Compromise?: An Exploration Of Integrated Reporting in The Netherlands. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 27.7, 1157–1189
37. Ağdeniz, Ş. (2018). *Entegre Raporlamada İç Denetimin Rolü*. *Mali Çözüm*, (121-138.)
38. Fasan, M., C. Mio ve R. Pauluzzo. (2016). Internal Application of IR Principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*. 1– 42.
39. Gençoğlu, Ü. ve A. Aytaç. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. ss.51-66.
40. Aras, G., Özsözgün Çalışkan, A., Esen E., Kutlu Furtuna, O. (2019). Türkiye’de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri, ACCA, CFGS, KPMG. [http://www.cfgs.org.tr/wp/wp-content/uploads/2019/02/Turkiye-de-Entegre Raporlama-2018-Arastirmasi.pdf](http://www.cfgs.org.tr/wp/wp-content/uploads/2019/02/Turkiye-de-Entegre-Raporlama-2018-Arastirmasi.pdf)
41. King Report On Corporate Governance For South Africa, 1994.
42. King Report On Corporate Governance For South Africa, 2002
43. Uluşan, H. (2009). Çevresel Raporlama Rehberleri Ve İşletme Çevresel Raporlarında Açıklanması Gereken Bilgiler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2ss.181-206.

44. Mozeikçi, A. (2018). *Entegre Raporlamanın İşletme Ve Çevresi Açısından Önemi: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Veri Tabanındaki Şirketlerin Eko-Verimlilik İncelemesi* (Yüksek Lisans Tezi) Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
45. Huguen, L.; Lulseged, A.; Upton, D. R. (2014). “Improving Stakeholder Value Through Sustainability and Integrated Reporting”. CPA Journal, ss. 57-61.
46. IIRC. (2011). “Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century” http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf, 11.12.2014.
47. Şimşek, R. (2019). *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Entegre Raporlamanın İrdelenmesi Ve Reel Sektörde Bir Uygulama* (Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
48. Krzus, M.P. (2011). *Integrated Reporting: If Not Now, When?* IRZ-Zeitschrift Für Internationale Rechnungslegung, no.6, pp: 271-276.
49. Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301.
50. Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.
51. Africa, İ. R. (2017). preparing an integrated report: A starter’s guide. www.integratedreportingsa.org
52. Harold P. Roth, “Is Integrated Reporting in the Future? Considering the Costs, Benefits, and Role of CPAs”, **The CPA Journal**, Volume. 84, No. 3(Nisan 2014), s.66.
53. Roth, H. P. (2014, March). Is Integrated Reporting in the Future? 'Considering the Costs, Benefits, and Role of CPAs'. *CPA Journal*, 62-67.
54. Flower, J. (2015, Temmuz). The International Integrated Reporting Council:A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(1), 1-17.
55. Yanık, S., & Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(47), 291-308.
56. Sipahi, B., Arsoy, A. P. (2010). “Finansal Raporlamada Yeni Yaklaşımlar New Approaches In Financial Reporting”, *Öneri Dergisi*, vol.9,no.33, pp.51-57.

57. Mustafa, R.V., Matis, D., Bonacı, C.G. (2012), “Integrated Financial Reporting: From International Experiences to Perspectives at National Level”, Review of Business 88 Research, vol.12, no.2, pp.145-150.
58. Oprisor, T. (2015). Contributions to an Improved Framework for Integrated Reporting. *Accounting and Management Information Systems*, 14(3), 483-507.
59. Eccles, R.G.; Krzus, M.P.; Watson, L. A. (2012). “Integrated Reporting Requires Integrated Assurance”, Erişilebilir: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF01/hmz2o7ek/12/0/integrated-reporting-requires-integrated-assurance.pdf> 11.04.2018
60. James, L. M. (2013). “Sustainability And Integrated Reporting: Opportunities And Strategies For Small AndMidsize Companies”, Entrepreneurial Executive, Cilt: 18, ss. 17-28.
61. Yıldırım, G. ve Kocamış, T. (2018). Entegre Raporlama Sürdürülebilir ve Daha İyi Bir Yönetim İçin Entegre Raporlama. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
62. Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2013). Redefining corporate accountability through integrated reporting. *Strategic Finance*, 95(2), 33-41.
63. Knauer, A., Serafeim, G. (2014). Attracting Long-Term Investors Through Integrated Thinking and Reporting: A Clinical Study of a Biopharmaceutical Company. *Journal of Applied Corporate Finance*. 26(2): 57–64.
64. Aktekin, S. (2014). *Entegre Raporlama Türkiye’de Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi ve Uygulama Örnekleri*. <http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/1119>, (06.02.2018).
65. King, M., Roberts, L. (Kasım 2017). *Entegre Düşünce*. 1. Baskı. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.
66. Önder, Ş. (2018). *Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama*. Bursa:Ekin Basım-Yayın.
67. Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*. 12(2): 235-256.
68. Burcu Demirel, I. E. (2016). Investigation of Integrated Reporting As a New Approach of Corporate Reporting. *International Journal of Business and Social Research*. S.45

69. Elmacı, O., & Sevim, Ş. (2017). Entegre Raporlamada Küresel Gelişmeler ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(8), 18-36.
70. Solak, Bilal, Seçkin Gönen ve Mithat Rasgen. “Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Muhasebe Bilim Dergisi**. Cilt. 19, Sayı. 1 Mart 2017, ss.166-189.
71. Magarey, G. (2012, May). Is integrated reporting achievable? *Keeping Good Companies, Sustainability and Regional Australia*, Institute of Chartered Accountants in Australia, 198-202.
72. Ann Brockett and Zabihollah Rezaee, **Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting**, 1. Basın, USA:Wiley, 2012, s.29
73. Perrini, F. ve A. Tencati. (2006). Sustainability And Stakeholder Management: The Need For New Corporate Performance Evaluation And Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*. 15.5, 296-308.
74. Iirc. (2014, 8 19). International Integred Reporting Framework. Iirc:İntegretraporting.Org/Resource/İnternational-İr-Framework/
75. Öztürk, E. (2014). *Durağanlık Analizi Yöntemiyle Şirket Kârlarının Sürdürülebilirlik Durumunun İncelenmesi: BIST Uygulaması*. (Doktora Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
76. Mio, C. (2016). Integrated Reporting : A New Accounting Disclosure. London: S Palgrave Macmillan .
77. Oral, T. (2018). *Entegre Raporlamada İçerik Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
78. Güler Aras, G. U. (2015). Tüsiad. [www.Tusiad.Org:Http://Tusiad.Org/Tr/Yayinlar/Raporlar/İtem/8539-Kurumsal Raporlamada-Yeni-Donem-Entegre-Raporlama](http://Tusiad.Org/Tr/Yayinlar/Raporlar/Item/8539-KurumsalRaporlamada-Yeni-Donem-Entegre-Raporlama)
79. Saban, M., Vargün H., Gürkan S. (Aralık 2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 19(4): 915-936.
80. Smith, Sean Daniel S. (2015), “Effect Of Integrated Reporting On Financial Performance”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.
81. Ercan Y , Kestane A . Kurumsal Raporlamada Yeni Bir Yaklaşım Olarak Entegre Raporlama Ve Bir Vaka Çalışması. ASSAM-UHAD. 2017; 4(8): 13-29.

82. Elmaghrabi, M. E. (2014, September). *The Institutionalisation of Integrated Reporting: An Exploration of Adoption, Sustainability Embeddedness and Decoupling*. 1-362. United Kingdom: University of Stirling, Stirling Management School, Accounting and Finance Division.
83. Entegre Raporlama Türkiye Ağı
<http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>
84. Mahmut ÇELEBİER, Fikret ÇANKAYA, Aykut KARAKAYA .Türkiye’de Entegre Raporlama Göstergelerinde İşletmeler Arası Farklılıklar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2018)
85. Çalışkan Z. (2012) *Hastane Ekonomisi: Hastane Maliyet Fonksiyonu Tahminine Dayanan Bir Uygulama*. http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/faaliyetler/seminerler/hastane_ekonomisi.pdf.
86. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Türkiye Sağlık Sisteminde Finansal Sürdürülebilirlik: Paydaş Görüşleri Ve Değerlendirmeleri Özlem ÖZER Doktora Tezi Ankara, 2015
87. Şamiloğlu F. ve Akgün A. İ. (2010) *Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Finansal Tablolar Analizi*. Ekin Basım Yayın, Bursa.
88. Ayanoğlu Y , Abuhanoğlu H , Teke A . *Sağlık Hizmetleri Yönetimi Eğitiminde Muhasebe Ve Finansmanderslerinin Önemi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2013; 15(1): 1-19.
89. Karadeniz E. (2016) . *Hastane Hizmetleri Alt Sektörünün Finansal Performansının İncelenmesi: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Sektör Bilançolarında Bir Uygulama*. HSİD.
90. Prada, G. Grimes, K. ve Sklokin L. (2014). *Defining Health and Health Care Sustainability*, Ottawa: The Conference Board of Canada
91. Boone, 2012. *Creating a Culture of Sustainability*, ed. Orris and Kaplan. Health Care Research Collaborative
92. Yıldız H . *Sürdürülebilirlik Bağlamında Sağlık Sektöründe İnovatif Uygulamalar: Yeşil Hastaneler*. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2016; 7(13): 323-340.

7. EKLER

EK 1. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı	Bihter	Soyadı	Efeer
Doğum Yeri		Doğum Tarihi	
Uyruğu	T.C	TC Kimlik No	
E-mail		Tel	

Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora			
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Yeditepe Üniversitesi / İstanbul	-
Yüksek Lisans	Kalite ve Uygunluk Değerlendirme Mühendisliği	Hacettepe Üniversitesi / Ankara	2016
Lisans	Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik	Yeditepe Üniversitesi / İstanbul	2010
Lise	Eşit Ağırlık	Cumhuriyet Lisesi / Ankara	2003

Başarılmış birden fazla sınav varsa (KPDS, ÜDS, TOEFL; EELTS vs), tüm sonuçlar yazılmalıdır

Bildiği Yabancı Dilleri	Yabancı Dil Sınav Notu (#)
İngilizce	

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
Kalite Güvence Müdür Yardımcısı, Kalite Komisyonu Üye	Yeditepe Üniversitesi, İstanbul	03.2017 –
Kalite Sistem ve Belgelendirme Sorumlusu	Çimento Müstahsilleri Birliği, Kalite ve Çevre Kurulu, Ankara	04.2012 – 02.2017
Muhabir	Ciner Yayın Holding A.S., Habertürk ve Bloomberg TV, Ankara	12.2010 – 05.2011

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	Çok iyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Bilimsel Çalışmaları

SCI, SSCI, AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler

Diğer dergilerde yayınlanan makaleler

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler

Hakemli konferans/sempozyumların bildiri kitaplarında yer alan yayınlar

Diğer (Görev Aldığı Projeler/Sertifikala

28. Kalite Kongresi, KalDer, İstanbul 11.2019 Oturumlar: • VUCA Dünyasında Kalite • Düşmanımız Doğa: Çevresel Sürdürülebilirlik ve 3. Dünya Savaşı • Güncel Sorunlara Çözümler: Eğitim • Yaşam Biçimi Olarak Kalite
Yeni EFQM Modeli Tanıtım ve Bilgilendirme Toplantısı, KalDer, İstanbul 10.2019 • EFQM 2020 Model Tanıtım ve EFQM Değişiklikleri ile İlgili Bilgilendirme
7. Kaliteciler Eğitim Semineri, TÇMB, Kıbrıs 02. 2015
19. Uluslararası Arap Çimento Konferansı, TÇMB, Marakeş 11. 2014
5. Kaliteciler Eğitim Semineri , TÇMB, Antalya 02. 2013